

## Nachhaltige Arbeitsqualität: eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie: Zwischenbericht des Projekts PRÄWIN - Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie, T. 1

Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zwischenbericht / interim report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Becke, G., Bleses, P., & Schmidt, S. (2009). *Nachhaltige Arbeitsqualität: eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie: Zwischenbericht des Projekts PRÄWIN - Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie, T. 1*. (artec-paper, 158). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-219531>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt

**Nachhaltige Arbeitsqualität:  
Eine Perspektive für die  
Gesundheitsförderung in der  
Wissensökonomie**

**artec-paper Nr. 158  
März 2009**

ISSN 1613-4907



artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 330 440  
28334 Bremen  
<http://www.artec.uni-bremen.de>



# Zwischenbericht des Projekts

**PRÄWIN**



**Prävention in  
Unternehmen der  
Wissensökonomie**

**Teil 1**

**März 2009**

gefördert durch:





## **Inhalt**

*Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt*

Zur Einführung ..... 5

*Guido Becke*

Zur Einführung: Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität –  
Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung  
der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie..... 9

*Peter Bleses*

Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit:  
Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen ..... 25

*Sandra Schmidt*

Ansätze für die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen  
Arbeitsstrukturen: Eine konzeptionelle Bestandsaufnahme ..... 41

*Peter Bleses*

Die Organisation muss auch in flexiblen Arbeitsstrukturen  
der Fokus erwerbsbezogener Gesundheitsförderung bleiben ..... 67

*Guido Becke*

Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie:  
Ein Grundproblem nachhaltiger Arbeitsqualität ..... 83



## Zur Einführung

*Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt*

Das Verbundprojekt ‚Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie‘ (PRÄWIN) zielt darauf ab, Potenziale und Barrieren eines Gesundheitsmanagements in flexiblen Arbeitsstrukturen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der IT- und Medienbranche zu untersuchen. Hierzu werden in drei Partnerunternehmen passfähige Instrumente und Verfahren entwickelt, erprobt und evaluiert. Dabei geht es auch darum, Ansätze zu sondieren, mit deren Hilfe Alleinselbstständige in das Gesundheitsmanagement von KMU einbezogen werden können. Auf dieser Grundlage soll anschließend der branchenweite Transfer von gesundheitsförderlichen Gestaltungslösungen erfolgen. Das Verbundvorhaben wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements‘ finanziert.<sup>1</sup>

Im Zentrum dieses ersten Teils des PRÄWIN-Zwischenberichts steht die Konzeptualisierung nachhaltiger Arbeitsqualität mit Blick auf flexible Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie. Nachhaltige Arbeitsqualität wird hierbei als zentrales Referenzkonzept für eine betriebliche und erwerbsbezogene Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie betrachtet. Ansatzpunkt ist die organisationsbezogene Verhältnisintervention in flexiblen Arbeitsstrukturen fokaler KMU. Der erste Teilbericht umfasst im Kern noch empirisch weiter zu überprüfende Arbeitshypothesen, die ausgehend vom Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität entwickelt wurden.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Das Verbundvorhaben wird federführend durch die Universität Bremen, Fachbereich 11 Human- und Gesundheitswissenschaften und das Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) in Kooperation mit den Unternehmen Laupenmühlen Druck GmbH & Co. KG (Bochum), Peperoni Mobile & Internet Software GmbH (Hagen) und Pixelpark AG (Köln) bearbeitet. Die projektbezogenen betriebswirtschaftlichen Forschungs- und Beratungsaufgaben werden durch den FuE-Dienstleister innowise GmbH (Duisburg) wahrgenommen. Das Verbundvorhaben wird im Zeitraum vom 1. November 2007 bis zum 31. Oktober 2010 gefördert (Förderkennzeichen: Fk 01FM0701). Nähere und aktuelle Informationen über das Verbundvorhaben sind auf der Webseite [www.praewin.de](http://www.praewin.de) erhältlich.

<sup>2</sup> Teile der hier vorgelegten Arbeitshypothesen wurden auf dem PRÄWIN-Expertenworkshop „Betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen“ (19. September 2008 in



Der zweite Teilbericht ist primär anwendungs- und gestaltungsorientiert ausgerichtet. Hierbei werden existente Instrumente und Verfahren der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie betriebswirtschaftliche Führungs- und Controllinginstrumente im Hinblick auf ihre Eignung für die Gesundheitsförderung im Rahmen flexibler Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie analysiert und bewertet.

Im Anschluss an die Einleitung dieses ersten Teilberichts stellt Guido Becke das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität in der Perspektive flexibler Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie vor. Danach nimmt Peter Bleses eine Charakterisierung von Wissensarbeit vor, welche die gesundheitlichen Auswirkungen vor dem Hintergrund eines dynamischen und relationalen Verständnisses arbeitsbezogener Belastungen und Ressourcen thematisiert. Ausgehend von dieser Charakterisierung von Wissensarbeit in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie analysiert Sandra Schmidt im vierten Kapitel den Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ihre Analyse verdeutlicht, dass die Gesundheitsförderung nicht nur stärker auf klein- und mittelbetriebliche Belange zugeschnitten werden sollte, sondern Verfahren und Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Blick auf die spezifischen Anforderungen der Wissensarbeit in flexiblen Arbeitsstrukturen fortzuentwickeln sind. Für eine Veralltäglichere Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie bietet sich überdies an, existente betriebliche und projektbezogene Verfahren und Kommunikationsstrukturen für eine Erweiterung um Präventionsansätze zu nutzen.

Peter Bleses schließt an diese Analyse der betrieblichen Gesundheitsförderung an und ordnet die betriebliche Gesundheitsförderung in den Rahmen einer übergreifenden erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung ein. Obwohl derzeit in der Gesundheitsförderung von freien Mitarbeitenden individuelle, verhaltensbezogene Ansätze jenseits der betrieblichen Organisation im Vordergrund stehen, plädiert er dafür, dass auch in projektbasierten unternehmensübergreifenden und flexiblen Arbeitsstrukturen unter Einbeziehung von (festen) freien Mitarbeitenden eine verhältnisbezogene betriebliche Gesundheitsförderung möglich und sinnvoll ist. Im Mittelpunkt der Gesundheitsförderung bleiben deshalb auch in flexiblen Arbeitsstrukturen die Organisationen, d.h. die fokalen Unternehmen und die Art und Weise, in der sie die projektförmigen Strukturen in arbeitsorganisatorischer Hinsicht gestalten. Im letzten Kapitel verdeutlicht Guido Becke, dass arbeitsorganisatorische Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprä-

vention zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Realisierung einer nachhaltigen und gesundheitsförderlichen Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie bilden. Die Realisierungschancen und die Reichweite innovativer Präventionsansätze werden vielmehr mitgeprägt durch betriebliche Leistungskulturen der fokalen Unternehmen. Eine Öffnung und Veränderung betrieblicher Leistungskulturen in Richtung einer gesundheitssensiblen, organisatorischen Achtsamkeit erweist sich daher als unverzichtbar.



# **Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität – Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie**

*Guido Becke*

## **1 Einleitung**

Seit den 1970er Jahren ist in den meisten modernen Industriegesellschaften ein Trend zur Verwissenschaftlichung von Erwerbsarbeit zu beobachten, der durch eine Bedeutungszunahme von formalen und theoretischen Wissensbeständen im Bereich von Dienstleistungstätigkeiten, aber auch in Bezug auf industrielle Arbeitstätigkeiten geprägt ist (siehe Senghaas-Knobloch 2008: 28ff.). Beispiele für diese Bedeutungszunahme innerhalb der Industriearbeit bilden Aufgaben der Überwachung und Steuerung komplexer Produktionsanlagen (siehe bereits Kern/Schumann 1985) oder aber neue Berufsbilder fachlich übergreifenden Zuschnitts (z.B. Mechatroniker), die im Zuge der verstärkten Anwendung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Prozessen der Produktionsarbeit entstanden sind. Darüber hinaus haben wissensbasierte Tätigkeitsinhalte im produktionsnahen Dienstleistungssegment von Industrieunternehmen einen erhöhten Stellenwert erfahren, wie z.B. im Bereich der produkt- und produktionsbezogenen Forschung und Entwicklung (siehe Willke 1999). Seit Mitte der 1990er Jahre sind in der Bundesrepublik Deutschland bereits mehr als die Hälfte aller Erwerbspersonen in Berufen tätig, in denen die Informationsverarbeitung von zentraler Bedeutung ist (Senghaas-Knobloch 2008: 28).

Die Verwissenschaftlichung der Erwerbsarbeit hat die Herausbildung der Wissensökonomie begünstigt. Sie basiert auf der Generierung, Analyse und Verarbeitung sowie Verteilung und Nutzung bzw. Anwendung von Wissen<sup>1</sup> und Informationen für unternehmensbezogene und kundenspezifische Zielsetzungen (siehe Heidenreich 2000).

---

<sup>1</sup> Wissen wird hier im Anschluss an Nico Stehr (2001: 62ff.) als Handlungsvermögen, d.h. als die Fähigkeit zum sozialen Handeln verstanden. Wissen ist in diesem Sinne vor allem in Handlungsprozessen und sozialen Situationen bedeutsam, in denen Entscheidungsspielräume oder -bedarfe bestehen. Das Verhältnis von Wissen und sozialem Handeln ist kontingent, d.h. Wissen kann Handeln bewirken, ist aber nicht mit diesem identisch. Wissen bildet nicht nur eine Voraussetzung oder ein Potenzial für tatsächliches Handeln, sondern ist zugleich das Ergebnis von sozialem Handeln (ebd.: 64).

Wissen wird hierbei in erster Linie als ökonomischer Produktionsfaktor betrachtet (siehe Soete 2006). Wissensarbeit wird primär durch hoch qualifizierte Angestellte und Alleinselbstständige ausgeübt. Das infrastrukturelle Rückgrat der Wissensökonomie bilden neue Informations- und Kommunikationstechnologien und deren technische Infrastruktursysteme, mit denen im globalen Kontext Wissensarbeit geleistet werden kann (siehe hierzu Castells 2001). Bei der Wissensökonomie handelt es sich um einen heterogenen Wirtschaftssektor, der unterschiedliche Wirtschaftsbereiche umfasst, wie z.B. die Medienbranche, die IT-Wirtschaft, den Bereich der Unternehmens- und Wirtschaftsberatung sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen<sup>2</sup>. Universitäre Forschungseinrichtungen sind dem Sektor der Wissensökonomie insoweit zuzurechnen, als innerhalb des universitären Wissenschaftssystems der Auf- und Ausbau projektbasierter Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit Unternehmenspartnern erheblich an Bedeutung gewonnen hat (siehe Krücken 2002).

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds geförderte Verbundvorhaben ‚Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie‘ (PRÄWIN) nimmt nicht nur explizit Bezug auf die Wissensökonomie, sondern es handelt sich dabei selbst um ein universitäres Forschungsvorhaben in Kooperation mit Unternehmenspartnern und Wirtschaftsverbänden. Im Rahmen des Verbundvorhabens erfolgt allerdings eine Eingrenzung der Wissensökonomie auf die IT- und Medienbranche. Das Vorhaben wird in Kooperation mit zwei Unternehmen der IT-Branche und einem Unternehmen aus der Druck- und Medienbranche bearbeitet. In den letzten Jahren ist eine zunehmende, branchenübergreifende Konvergenz von Teilmärkten der Telekommunikation, der Informationstechnik, des Entertainment- sowie des Druck- und Medienbereichs erfolgt, wodurch klassische Branchengrenzen zunehmend durchlässig wurden. Dieser Konvergenztrend hat zur Folge, dass das Dienstleistungsangebot von IT- und Medienunternehmen jeweils um Leistungs- und Aufgabenprofile anderer Branchen erweitert wird, so dass sich allmählich hybride IT- und Medienunternehmen herausbilden (siehe Hafkesbrink et al. 2005). Vor diesem Hintergrund wurden in das PRÄWIN-Verbundvorhaben IT- und Medienunternehmen einbezogen. Dieser Zwischenbericht des Verbundvorhabens bezieht sich primär auf IT-

---

<sup>2</sup> Nach dem Verständnis der OECD umfasst die wissensbasierte Ökonomie Unternehmen aus den Bereichen soziale Dienstleistungen, Kommunikation, Finanz- und Versicherungswirtschaft sowie des Produktionssektors, die durch ein hohes oder Niveau technologischer Ausstattung gekennzeichnet sind (siehe Stehr 2001: 17).

Unternehmen, die der IT-Teilbranche der IT- und Software-Dienstleistungen angehören<sup>3</sup>. Im Folgenden wird daher zum einen von der Wissensökonomie die Rede sein, soweit es sich um weitgehend generalisierbare Aussagen zu hoch qualifizierter Wissensarbeit handelt. Zum anderen beziehen sich die kontextspezifischen Aussagen auf Unternehmen im Bereich der IT- und Software-Dienstleistungen.

Für die Wissensökonomie ist die Teilbranche der IT- und Software-Dienstleistungen, in der 2005 bundesweit 372.000 Erwerbstätige arbeiteten (BITKOM 2006), von paradigmatischer Bedeutung: Es handelt sich hierbei um eine wettbewerbsintensive und dynamische, überwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturierte IT-Teilbranche (Plantenga/Remery 2005), in der wissensintensive kundenindividuelle, d.h. nicht standardisierbare technische Problemlösungen entwickelt werden. Diese Dienstleistungen werden oftmals vor Ort bei Kunden erbracht. In dieser IT-Teilbranche dominieren flexible Arbeitsstrukturen, d.h. zeitlich diskontinuierliche, organisationsübergreifende Formen der projektförmigen Zusammenarbeit zwischen fokalen Unternehmen als Auftraggeber und einem Kranz von rechtlich selbstständigen Klein- oder Kleinstunternehmen oder Alleinselbstständigen als Auftragnehmer (Becke 2007). Die in sich heterogene Erwerbsform der Alleinselbstständigkeit ist in dieser Teilbranche im Vergleich zur deutschen Gesamtwirtschaft überproportional stark verbreitet: Während in der Gesamtwirtschaft ca. 10 % aller Erwerbstätigen um die Jahrtausendwende als Alleinselbstständige tätig waren, waren es immerhin 16,2 % im deutschen IT-Sektor (Plantenga/Remery 2005: 194). Unternehmen greifen bedarfsorientiert auf Alleinselbstständige zurück, um Auftragsspitzen abzudecken und aus Kostengründen bestimmte Spezialqualifikationen unternehmensintern nicht selbst vorhalten zu müssen.

Der Bereich der IT- und Software-Dienstleistungen ist auch aus einem weiteren Grund paradigmatisch für die Wissensökonomie und die darin geleistete wissensintensive Dienstleistungsarbeit: Ein grundlegendes Problem der Wissensökonomie und der Wissensarbeit besteht darin, dass mit dem Zuwachs an verfügbarem Wissen auch stets das Nichtwissen zunimmt, wodurch neue gesellschaftliche Unsicherheiten erzeugt werden, wie z.B. durch die globale informationstechnologische Vernetzung der Finanz- und Kapitalmärkte (siehe Heidenreich 2000). Wissen und Wissensarbeit setzt einen enttäuschungs- und lernbereiten Umgang mit eigenen Erwartungen voraus, so dass es einer

---

<sup>3</sup> Die klassischen Produktionsunternehmen der IT-Branche, in denen die Herstellung von Hardwarekomponenten, Speichermedien oder technischen Kommunikationsmitteln (z.B. Mobiltelefone) dominiert, werden hierbei ausgeblendet.

kontinuierlichen Revision bedarf. Dieser Revisionsbedarf ist nicht nur eine Quelle von Innovation und Wissenszuwächsen, sondern auch von Risiken und Ungewissheiten (vgl. Willke 1998; Heidenreich 2000).

Wissensarbeit bildet einen Bereich der Wissensökonomie, in dem Nichtwissen eine spezifische Bedeutung erlangt hat. Es handelt sich dabei um Nichtwissen in Bezug auf die Qualität der Wissensarbeit. Gerade die Arbeitstätigkeiten hoch qualifizierter Angestellter in der Wissensökonomie scheinen paradigmatisch die arbeitswissenschaftlichen Kriterien einer kompetenz- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung einzulösen (siehe Becke 2007). Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten, denn in der Unternehmenspraxis und in der Arbeitsforschung mehren sich Indizien und empirische Befunde, die auf einen erheblichen Bedarf an gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung und Prävention hinweisen (vgl. Gerlmaier 2006; Becke/Bleses/Schmidt 2008; Gerlmaier/Latniak 2007). Es wird dabei vor allem auf ein hohes Niveau psychischer und psychosozialer Belastungen bei hoch qualifizierter Wissensarbeit verwiesen (siehe auch BKK 2008). Erst seit einigen wenigen Jahren befasst sich die Arbeitsforschung aus unterschiedlichen fachdisziplinären Perspektiven mit diesem Problem des Nichtwissens um die Qualität der Wissensarbeit. Hierbei geht es darum, dieses Nichtwissen aufzuheben und neue forschungsbasierte und zugleich gestaltungsorientierte Erkenntnisse in Bezug auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Wissensarbeit zu generieren. In dieser Perspektive ist das PRÄWIN-Verbundvorhaben verortet. Das Konzept der nachhaltigen Arbeitsqualität bildet hierbei den zentralen Referenzpunkt für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit.

## **2 Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität**

Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität knüpft an die politische und arbeitswissenschaftliche Debatte um ‚gute Arbeit‘ an. Es geht allerdings von einem spezifischen Verständnis von Arbeitsqualität aus, d.h. wie Beschäftigte und freie Mitarbeiter aus ihrer eigenen Perspektive ihre Arbeitssituation erleben und bewerten, was für sie eine ‚gute Arbeitsqualität‘ ausmacht. Arbeitsqualität umfasst für Beschäftigte aus dieser Perspektive zwei Dimensionen: die Prozessqualität und die Ergebnisqualität der Erwerbsarbeit. Die Ergebnisqualität meint die Qualität eines hergestellten Produkts oder einer erbrachten Dienstleistung. Die Prozessqualität bezieht sich auf die Qualität der Arbeitsprozesse zur Erstellung eines Produkts oder zur Erbringung von Dienstleistungen.

Die *Ergebnisqualität* ist von zentraler Bedeutung für IT-Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Hierbei gilt es, innovative und qualitativ hochwertige IT-Dienstleistungen termingerecht und zu marktgängigen Preisen zu erbringen. Eine hohe Ergebnisqualität ist kein Selbstläufer. Sie setzt eine gute Prozessqualität der Arbeit voraus. Diese wird realisiert, wenn die Arbeitsprozesse selbst gesundheitsförderlich gestaltet werden, d.h. Beschäftigte ihre gesundheitlichen wie qualifikatorischen Ressourcen reproduzieren und weiterentwickeln und damit zugleich ihre Leistungsfähigkeit als Voraussetzung für Produktivität und Innovativität erhalten können. Eine gute Prozessqualität trägt wesentlich dazu bei, Arbeitsprozesse unternehmensintern wie unternehmensübergreifend effektiv zu koordinieren und auftretende Probleme bei der kooperativen Erstellung von IT-Dienstleistungen situationsangemessen zu klären.

*Prozessqualität* bezieht sich vor allem auf zwei Aspekte: Sie wird zum einen durch die Qualität der Handlungskoordination geprägt. In wissensintensiven und durch hoch qualifizierte Facharbeit geprägten Organisationen erweist sich weniger Macht im Sinne der „Durchsetzung kollektiv verbindlicher Entscheidungen im Rahmen einer geltenden Herrschaftsordnung“ (Zündorf 1986: 35) als bedeutsam. Vielmehr erhalten gerade in Unternehmen der Wissensökonomie andere Medien der *Handlungskoordination*, d.h. Einfluss, Vertrauen und Verständigung eine zentrale Bedeutung, da diese Organisationen in besonders hohem Maße auf den subjektiven Eigenbeitrag von Beschäftigten und ihre Spezialqualifikationen angewiesen sind. Die Qualität von Arbeitsprozessen wird zudem durch die Qualität der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten beeinflusst. Die *Qualität der Arbeitsbedingungen* bezieht sich z.B. auf die Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsanforderungen sowie Autonomie- und Kreativitätsspielräume in der Arbeit. Zur Qualität der Arbeitsbedingungen gehören auch die Möglichkeiten, unterschiedliche Lebensbereiche, also zum Beispiel die Erwerbsarbeit und familiäre Aufgaben und Ansprüche, in Einklang zu bringen. Gute Arbeitsbedingungen ermöglichen Beschäftigten und freien Mitarbeitern, ihre gesundheitlichen und qualifikatorischen Ressourcen zu erhalten. Sie bilden damit zugleich eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Ergebnisqualität der Arbeit. Denn: Eine hohe Ergebnisqualität setzt in der Wissensökonomie leistungsfähige und hoch qualifizierte Mitarbeitende voraus. Am Beispiel von widersprüchlichen Arbeitsanforderungen und sozialem Vertrauen wird die Relevanz der Prozessqualität für eine gute Ergebnisqualität verdeutlicht.

Ein besonderes Problem in Bezug auf die Prozessqualität besteht darin, dass Beschäftigte und freie Mitarbeiter in der Wissensökonomie oftmals mit „widersprüchlichen Arbeitsanforderungen“ (Moldaschl 2001) konfrontiert werden. Solche Widersprüche



können z.B. zwischen einem engen Zeitrahmen für Projekte und Kundenerwartungen an Termintreue auf der einen Seite und Erwartungen einer hohen Qualität und möglichst Innovativität der zu erstellenden Software-Lösungen auf der anderen Seite bestehen. Derartige Widersprüche können das Stressniveau bei der Arbeit erhöhen und werden von Beschäftigten oft durch überlange Arbeitszeiten bewältigt. Dabei erhöht sich mittelfristig das Risiko des psychischen und physischen Ausbrennens sowie von stressbedingten Verspannungen und Rückenerkrankungen (vgl. Gerlmaier/Latniak 2007). Eine gute Prozessqualität, die konstruktive Umgangsweisen mit derartigen Widersprüchen ermöglicht, bildet einen wichtigen Ansatzpunkt für gesundheitliche Prävention.

Vertrauen ist für wissensintensive Arbeits- und Organisationskontexte eine unverzichtbare soziale Ressource zur Handlungskoordination von Arbeitsprozessen. Vertrauen bildet mit Blick auf die Entwicklung kundenindividueller, nicht-standardisierbarer technischer Problemlösungen eine zentrale Voraussetzung für eine gute Prozessqualität. Soziales Vertrauen basiert auf einem fortgesetzten, auf Gegenseitigkeit gerichteten sozialen Tausch zwischen Beteiligten, der durch unspezifische Verpflichtungen und Erwartungen der Tauschpartner gekennzeichnet ist (vgl. Blau 1964; Fox 1974). Vertrauen des Managements in die Verlässlichkeit und Kooperationsbereitschaft von Beschäftigten ist unverzichtbar, damit diese ihre subjektiven Leistungspotenziale und ihre Kreativität in die Entwicklung technischer Neuerungen einbringen. Es äußert sich z.B. darin, Beschäftigten organisatorische Freiräume zur Innovation und zur experimentellen wie fehlerfreundlichen Erprobung neuer Entwicklungsverfahren zu gewähren. Vertrauen bildet zudem eine Grundlage dafür, dass IT-Beschäftigte und mit ihnen kooperierende Alleinselbstständige Wissen im Innovationsprozess miteinander austauschen und teilen. IT-Unternehmen können aber durch Restrukturierungsmaßnahmen, in denen Beschäftigungsperspektiven verunsichert und Ansprüche von Beschäftigten an eine gute Arbeitsqualität verletzt werden, einen Prozess der Vertrauenserosion in Gang setzen, der die Abwanderungsbereitschaft von IT-Fachkräften fördert. Ihre Wissensbestände bilden oft eine nur schwer ersetzbare Quelle für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Prozesse der Vertrauenserosion und im Vergleich zu Wettbewerbern ungünstigere Arbeitsbedingungen erschweren Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber oder Auftraggeber zu positionieren. Dies zieht erhöhte Transaktionskosten bei der Personalrekrutierung und der Gewinnung von alleinselbstständigen Auftragnehmern mit Spezialqualifikationen nach sich. Soziale Reputationseinbußen als Auftrag- und Arbeitgeber können – vermittelt über eine ver-

minderte organisatorische Innovationsfähigkeit – auch die Ergebnisqualität der IT-Dienstleistungen solcher Unternehmen beeinträchtigen.

## **2.1 Die Arbeitsorganisation als Gestaltungsfokus nachhaltiger Arbeitsqualität**

Eine nachhaltige Arbeitsqualität kann durch Verhaltensinterventionen allein nicht realisiert werden. Selbst wenn Führungskräfte, Beschäftigte und Alleinselbstständige in der Wissensökonomie ihr Arbeitsverhalten gesundheitsförderlich ausrichten, drohen die damit verbundenen positiven gesundheitlichen Effekte zu verpuffen, wenn nicht zugleich auch auf der Verhältnisebene angesetzt wird. Hierbei reicht es nicht aus, nur die Arbeitsplatzergonomie und die physikalische Arbeitsumgebung in den Blick zu nehmen, so bedeutsam diese auch für die Verhältnisebene sein mögen. Der Dreh- und Angelpunkt für Verhältnisinterventionen ist vielmehr die Arbeitsorganisation, denn die Qualität der Arbeitsprozesse, der inner- und überbetrieblichen Zusammenarbeit sowie der Regulierung von (leistungs- und arbeitspolitischen) Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation sind von zentraler Bedeutung für eine nachhaltige und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie. Verhältnisinterventionen, welche die Arbeitsorganisation in den Mittelpunkt stellen, leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, gesundheitliche Risiken und ihre Folgeprobleme bei Wissensarbeit (wie psychische Erschöpfung und Leistungsreduktion) weitgehend zu reduzieren.

Die Relevanz der Arbeitsorganisation für eine nachhaltige und gesundheitsförderliche Arbeitsqualität lässt sich anhand eines Praxisbeispiels aus einem IT-Unternehmen verdeutlichen: In diesem Unternehmen wird der bereichsübergreifende Personaleinsatz für spezifische IT-Projekte in Koordinationsrunden zwischen Projektmanagern und Bereichsleitungen abgestimmt. Projekte werden in der Regel mit Alleinselbstständigen bearbeitet, die relativ dauerhaft mit dem Unternehmen kooperieren. Durch Zufall stellte sich heraus, dass ein Alleinselbstständiger parallel für vier unterschiedliche Projekte des Unternehmens tätig gewesen ist. Solche Überlastsituationen begünstigen bei Freelancern überlange Arbeitszeiten oder ein Arbeiten im Krankheitsfall (Ertel/Pröll 2004), um die unterschiedlichen Projektaufgaben zeitnah erledigen zu können. Derartige selbstgesteuerte Überlastsituationen gefährden nicht nur die Reproduktion gesundheitlicher Ressourcen von Alleinselbstständigen, sondern nähren auch Zweifel an einer guten Ergebnisqualität. Um diese Problematik perspektivisch zu lösen, wird seither der Einsatz von Alleinselbstständigen in die projektbezogene Personaleinsatzkoordination des IT-Unternehmens integriert.

## 2.2 Nachhaltigkeit von Arbeitsqualität?

Offen ist bisher geblieben, in welcher Hinsicht der Nachhaltigkeitsgedanke auf Arbeitsqualität bezogen wird. *Nachhaltigkeit* wird hier als ‚Dauerhaftigkeit im Wandel‘ verstanden (ausführlich hierzu: Senghaas-Knobloch 2008). Gerade in der IT-Branche verändern sich Markt- und Kundenanforderungen an Unternehmen oft schnell und dynamisch. Dies bedeutet, dass Arbeitstrukturen und -prozesse dementsprechend anzupassen und zu verändern sind. Einmal gefundene Lösungen für eine gute Arbeitsqualität sind daher nicht von Dauer. Vielmehr kommt es darauf an, auch bei sich verändernden Rahmenbedingungen eine gute Arbeitsqualität zu realisieren und zu erhalten. Dabei geht es also nicht um das Konservieren von Besitzständen und etablierter Strukturen, sondern um eine möglichst vorausschauende Anpassung, Überprüfung und Gestaltung der Erwerbsarbeit auf Basis des Bewährten mit dem Ziel, auch im Wandel eine gute Arbeitsqualität zu verwirklichen. Eine gute Arbeitsqualität ist daher kein Selbstläufer, sondern muss immer wieder erneut angestrebt werden. Das Interesse von Unternehmen der Wissensökonomie, sich um eine nachhaltige Arbeitsqualität zu bemühen, wird durch die ökonomischen Potenziale nachhaltiger Arbeitsqualität gefördert. Im besten Fall bildet nachhaltige Arbeitsqualität daher einen für Unternehmen und Beschäftigte vorteilhaften Bezugsrahmen – im Sinne einer stets erneut herzustellenden ‚Win-Win-Situation‘.

## 2.3 Nachhaltige Arbeitsqualität und Salutogenese

Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität ist einer dualen Perspektive verpflichtet: Es richtet sich zum einen auf die Reduzierung von die Gesundheit schädigenden Arbeitsbelastungen, zum anderen bezieht es sich auf die Reproduktion und Stärkung gesundheitsbezogener Ressourcen im Sinne des Leitkonzepts der Salutogenese (siehe hierzu Antonovsky 1997). Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen nachhaltiger Arbeitsqualität und Salutogenese konzeptionell weiter entfaltet. Ausgangspunkt hierfür bilden die drei Dimensionen des für den Salutogenese-Ansatz zentralen Konzepts des Kohärenzgefühls. Damit ist eine Grundhaltung von Menschen gemeint, „die Welt als zusammenhängend und sinnvoll zu erleben“ (Bengel/Strittmatter/Willmann 2001: 29) und Herausforderungen bewältigen zu können. Das Kohärenzgefühl als personale Ressource von Menschen besteht aus drei Komponenten (siehe ebd.):

- Das Gefühl der *Verstehbarkeit*, d.h. die Erwartung und Fähigkeit von Menschen, auch ihnen nicht bekannte Stimuli oder Ereignisse als strukturierte und konsi-

stente Informationen zu verarbeiten. Verstehbarkeit beschreibt damit ein kognitives Verarbeitungsmuster von Individuen.

- Das Gefühl von *Handhabbarkeit* oder Bewältigbarkeit: Darin drückt sich die Grundhaltung von Menschen aus, Probleme selbst, z.B. durch den Rückgriff auf eigene personale Ressourcen und Kompetenzen, oder mit Unterstützung anderer Menschen auch lösen zu können. Im Gefühl der Handhabbarkeit kommt nach Antonovsky ein kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster zum Ausdruck.
- Das Gefühl von *Sinnhaftigkeit* oder Bedeutsamkeit, d.h. das Ausmaß, in dem Menschen ihr Leben als sinnvoll erfahren. Diese motivationale Komponente ist von zentraler Relevanz für die Herausbildung des Kohärenzgefühls von Menschen, denn: „Ohne die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und ohne positive Erwartungen an das Leben ergibt sich trotz einer hohen Ausprägung der anderen beiden Komponenten kein hoher Wert des gesamten Kohärenzgefühls“ (ebd.: 30).

Diese drei Dimensionen beziehen sich in erster Linie auf den Kohärenzsinn handelnder Subjekte. Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit bilden allerdings auch aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationsforschung relevante Kategorien, mit denen die Potenziale der Gesundheitsförderlichkeit (zum Konzept siehe Becke 2008) von Unternehmen sowie der Arbeitsqualität in organisatorischen Kontexten analysiert und bewertet werden können (vgl. hierzu Autorengruppe FB 4 sfs 2009: 40; Bengel/Strittmater/Willmann 2001: 167f.). Die drei Salutogenese-Dimensionen lassen sich daher im Sinne einer Heuristik der Gesundheitsförderlichkeit auch auf nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen als spezifische Organisationsform anwenden. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Frage der salutogenetischen Qualität von Unternehmen in flexiblen Arbeitsstrukturen, d.h. inwiefern beinhalten Unternehmen (als fokale Organisationen) gesundheitsförderliche Potenziale der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit in Bezug auf die Prozess- und Ergebnisqualität als Kerndimensionen nachhaltiger Arbeitsqualität. Diese Perspektive lässt sich anhand der folgenden heuristischen Tabelle verdeutlichen:

*Tabelle 1: Zum Zusammenhang zwischen der salutogenetischen Qualität von Organisationen und Arbeitsqualität*

<b>Dimensionen der Salutogenese</b> <b>Arbeitsqualität</b>	Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
Prozessqualität	(1)	(2)	(3)
Ergebnisqualität	(4)	(5)	(6)

Im Folgenden soll der Zusammenhang zwischen den für die Salutogenese förderlichen Dimensionen von Organisationen bzw. flexiblen Arbeitsstrukturen<sup>4</sup> auf der einen Seite und den Dimensionen der Arbeitsqualität exemplarisch erläutert werden. Prozessqualität bezieht sich primär auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen und Aufgaben. Arbeitsprozesse sind für Mitarbeitende in flexiblen Arbeitsstrukturen verstehbar (Feld 1), wenn sie über Arbeitsprozesswissen verfügen oder aber dieses im Betrieb bzw. in unternehmensübergreifenden Arbeitsstrukturen erwerben können (siehe hierzu Kruse et al. 1996). Es ermöglicht ihnen, ihre eigene Arbeitsaufgabe in einen größeren zusammenhängenden Arbeitskontext einzuordnen. Verstehbarkeit wird gefördert, wenn seitens der (fokalen) Unternehmen für alle daran Beteiligten eine Transparenz über die Gesamtheit der Arbeitsprozesse hergestellt wird, die für eine kooperative Erstellung von Produkten oder die Erbringung von Diensten notwendig sind. Arbeitsaufgaben sind für Mitarbeitende handhabbar (Feld 2), wenn die darauf bezogenen Zuständigkeiten, Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Verantwortlichkeiten organi-

---

<sup>4</sup> Unter flexiblen Arbeitsstrukturen werden Arbeitsstrukturen verstanden, deren Basis erstens eine interne bzw. externe Flexibilisierung von Erwerbsarbeit bildet und die zweitens durch zeitlich diskontinuierliche, unternehmensübergreifende Formen der projektformigen Zusammenarbeit zwischen fokalen Unternehmen als Auftraggeber und rechtlich selbstständigen Klein- oder Kleinstunternehmen bzw. Alleinselbstständigen als Auftragnehmer geprägt sind (siehe Becke 2007: 31).

satorisch geklärt sind. Organisationen können die Handhabbarkeit von Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozessen für Beschäftigte und mit diesen kooperierenden Alleinselbständigen fördern, wenn die Mitarbeitenden ihre Arbeitsaufgaben bewältigen können, also beispielsweise über hinreichend zeitliche Ressourcen, Qualifizierungsmöglichkeiten und sozialen Rückhalt (z.B. durch Projektleitungen gegenüber Kunden) sowie geeignete technische Infrastrukturen bzw. Arbeitsmittel verfügen, die es ihnen ermöglichen, auch widersprüchliche Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Das Erleben von Sinnhaftigkeit in Bezug auf Arbeitsprozesse und Aufgaben (Feld 3) wird beispielsweise gefördert, wenn Mitarbeitende soziale Anerkennung als Person und für ihre Arbeitsleistungen durch Führungskräfte erfahren. Die eigene Arbeit kann zudem als sinnvoll erlebt werden, wenn ihr Beitrag zu übergeordneten Zielen und Strategien des Unternehmens deutlich ist. Das Erleben von Sinnhaftigkeit kann auch gestärkt werden, wenn in der Arbeit moralische Dilemmata vermieden werden<sup>5</sup>.

Diese drei Salutogenese-Dimensionen der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit sind auch für die Qualität von Arbeitsergebnissen bedeutsam: So setzt Verstehbarkeit in Bezug auf die Ergebnisqualität der eigenen Arbeit (Feld 4) voraus, dass die ergebnisbezogenen Qualitätsstandards klar definiert sind oder Mitarbeitende an der Festlegung derartiger normativer Qualitätserwartungen beteiligt sind. Handhabbarkeit im Hinblick auf die Dimension der Ergebnisqualität (Feld 5) umfasst zumindest zwei Facetten: Handhabbarkeit liegt z.B. vor, wenn Mitarbeitende bestimmte Vorprodukte oder Teilprodukte, die sie für ihre eigene Arbeit benötigen, auch sachgerecht anwenden können. Handhabbarkeit kann sich zudem darin ausdrücken, dass das Arbeitsergebnis einen spezifischen Kundennutzen stiftet. Die Sinnhaftigkeit von Arbeitsergebnissen (Feld 6) kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsergebnisse als eine Quelle des Leistungsstolzes und der Selbstwirksamkeit ihres Arbeitshandelns erleben. Arbeitsresultate werden für Erwerbspersonen auch dann als sinnvoll erlebbar, wenn Produkte oder geleistete Dienste als gesellschaftlich nütz-

---

<sup>5</sup> Ein Beispiel für arbeitsbezogene moralische Dilemmata bildet die Vertriebstätigkeit von Bankangestellten. Bei einer forcierten Shareholder-Value-Ausrichtung von Banken geraten Bankangestellte zunehmend unter Druck, ihren Kunden auch hochgradig unsichere oder für bestimmte Kunden völlig ungeeignete oder gar nachteilige Finanzprodukte verkaufen zu müssen, um ihre ökonomischen Zielvorgaben zu erreichen. Moralische Dilemmata entstehen hierbei durch betriebliche Anforderungen, ökonomische Zielvorgaben prioritär zu erfüllen auf der einen Seite, und dem Selbstverständnis von Bankangestellten als professionelle Dienstleister auf der anderen Seite, die auch den Nutzen des Kunden im Auge behalten.

lich anerkannt werden, wie z.B. umwelttechnische Innovationen (siehe auch Ulich 2001: 194).

Die hier geschilderten Beispiele verdeutlichen, dass Erwerbsarbeitsorganisationen oder flexible, unternehmensübergreifende Arbeitsstrukturen Salutogenese-Potenziale enthalten, die für den Gesundheitserhalt von Beschäftigten und Alleinselbstständigen bedeutsam sind. Es wäre jedoch voreilig, von derartigen organisatorischen oder strukturellen Potenzialen der Gesundheitsförderlichkeit schon auf eine ‚gesunde Organisation‘ zu schließen: Gesundheitsförderliche Potenziale sind nicht identisch mit entsprechenden Ressourcen, denn letztere setzen eine organisationsinterne Transformation von Potenzialen in tatsächlich verfügbare Ressourcen voraus. Diese Transformation unterliegt Definitions- und Aushandlungsprozessen unterschiedlicher Akteursgruppen in fokalen Unternehmen oder flexiblen Arbeitsstrukturen, in denen über den Umgang mit gesundheitsförderlichen Potenzialen, ihre Nutzung oder Nicht-Nutzung als gesundheitsrelevante Ressourcen entschieden wird. Zu berücksichtigen ist schließlich, dass solche organisatorischen Ressourcen keineswegs Universalressourcen bilden, die für vielfältige Arbeitssituationen und Arbeitstätigkeiten Geltung beanspruchen könnten (s. auch Bleses 2009 in diesem Band; Moldaschl 2005). Kontextspezifische Analysen von Arbeitssituationen sind unverzichtbar, um zu eruieren, inwiefern und unter welchen organisatorischen Rahmenbedingungen Ressourcen tatsächlich ihre gesundheitsförderliche Wirkung entfalten (siehe auch Becke 2007).

#### **2.4 Nachhaltige Arbeitsqualität als ‚Win-Win-Situation‘**

Die Präventionsstrategie nachhaltiger Arbeitsqualität ermöglicht es, sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte und Auftragnehmer Vorteile im Sinne einer ‚Win-Win-Situation‘ zu erzielen. Für Beschäftigte und auch für mit Unternehmen kooperierende Alleinselbstständige enthält eine nachhaltige Arbeitsqualität Potenziale des Erhalts gesundheitlicher wie qualifikatorischer Ressourcen im Arbeitsprozess. Diese Potenziale können vor allem entfaltet werden, wenn Beschäftigte und Alleinselbstständige an arbeitsorganisatorischen Verbesserungen direkt beteiligt werden. So kann diese Präventionsstrategie dazu beitragen, die grundlegenden Interessen von Beschäftigten und Auftragnehmern an einer Verwertung und Erhaltung ihrer Arbeitskraft, der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen sowie ihrem Interesse an einer ‚Stimmigkeit zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen‘ (Fürstenberg 2008: 288) zur Geltung zu bringen. Ein Beispiel hierfür ist die Beteiligung von IT-Beschäftigten an der projektbezogenen Kapazitätsplanung.

Für Unternehmen bietet diese Präventionsstrategie ökonomische Vorteile: Sie bestehen in einer höheren Produktivität und Leistungsfähigkeit gesunder Beschäftigter und Auftragnehmer. Bei der Lösung arbeitsorganisatorischer Probleme in innerbetrieblicher wie unternehmensübergreifender Hinsicht sind Effektivitätssteigerungen zu erwarten. IT-Unternehmen können Strategien der nachhaltigen Arbeitsqualität dazu nutzen, ihre soziale Reputation zu erhöhen, d.h. sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, um hoch qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und längerfristig an sich zu binden. Eine erhöhte Loyalitätsbindung von IT-Fachkräften kann die organisatorische Innovationsfähigkeit fördern, da längerfristig angelegte Arbeits- und Kooperationsbeziehungen Unternehmen ermöglichen, ihre spezifischen organisatorischen Kernkompetenzen als Ausweis ihrer unverwechselbaren Einzigartigkeit zu entwickeln. In Bezug auf die Kooperation mit alleinselbstständigen Auftragnehmern kann diese Präventionsstrategie Transaktionskosten reduzieren: Eine Öffnung der betrieblichen Prävention für Alleinselbstständige unterstützt diese dabei, ihre gesundheitlichen Ressourcen zu reproduzieren und stärkt ihre verlässliche Kooperation mit Unternehmen (vgl. Bleses 2008; Becke 2008).

Diese ‚Win-Win-Situation‘ ist jedoch sehr voraussetzungsvoll: Ihre Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene kann durch betriebliche Interessenvertretungen, die an den Selbstvertretungsansprüchen hoch qualifizierter IT-Beschäftigter anknüpfen, arbeits- und betriebspolitisch flankiert werden. Zudem ist ihre Realisierung daran gebunden, Dialogräume organisatorischer Selbstbeobachtung und Selbstreflexion im Sinne ‚organisationaler Achtsamkeit‘ (siehe Becke/Bleses/Schmidt 2008) zu schaffen und auf Dauer zu stellen: Sie ermöglichen eine organisatorische Reflexion gesundheitlich bedenklicher organisationskultureller Orientierungsmuster und Arbeitsbedingungen sowie sich abzeichnender neuer Gefährdungspotenziale flexibler Arbeitsstrukturen. Zudem unterstützen sie eine Adjustierung und Weiterentwicklung der Präventionsstrategie nachhaltiger Arbeitsqualität an sich verändernde Umweltbedingungen.

## **Literatur**

- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen
- Autorengruppe FB 4 sfs (2009): Arbeitsorganisatorische Leitbilder. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Initiativkreis Arbeitssysteme in der Produktion, [www.inqua.de](http://www.inqua.de), Dortmund.



- Becke, Guido (2007): Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der ‚digitalen Wirtschaft‘ – Problemfelder und Gestaltungsperspektiven bei abhängiger und alleinselbstständiger Erwerbsarbeit. artec-paper Nr. 142, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen. Bremen ([http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_142.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_142.pdf)).
- Becke, Guido (2008): Gesundheitsförderlichkeit als Dimension der sozialen Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen; in: Ders. (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin, S. 199-214.
- Becke, Guido; Peter Bleses; Sandra Schmidt (2008): Gesundheitsförderung in KMU der IT- und Medienbranche. Ein Plädoyer für mehr ‚organisationale Achtsamkeit‘; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.): Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Arbeitsgestaltung für KMU. Ilmenau. S. 285-294.
- Bengel, Jürgen; Regine Strittmatter; Hildegard Willmann (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionstand und Stellenwert. Reihe ‚Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung‘, Bd. 6, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Köln.
- BITKOM (2006): Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin.
- Blau, Peter (1964): Exchange and Power in Social Life. New York.
- Bleses, Peter (2008): Die Sozialintegration flexibler Erwerbsformen: Das Beispiel Alleinselbstständigkeit; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin, S. 107-122.
- Bleses, Peter (2009): Die besonderen Charakteristika von Wissensarbeit. Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen; in diesem Band.
- BKK Bundesverband (2008): BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen.
- Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter I: Die Netzwerkgesellschaft. Opladen.
- Ertel, Michael; Ulrich Pröll (2004): Arbeitssituation und Gesundheit von „neuen Selbstständigen“ im Dienstleistungssektor; in: Arbeit, H. 1, S. 3-15.
- Fürstenberg, Friedrich (2008): Wie sollte es weitergehen? Gemeinsamer arbeitspolitischer Ausblick; in: G. Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin. S. 287-294.
- Fox, Allan (1974): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London.
- Gerlmaier, Anja (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsfeldern; in: S. Lehndorff (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin. S. 71-98.
- Gerlmaier, Anja; Erich Latniak (2007): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich; in: M. Moldaschl (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. München, Mering. S. 131-169.

- Hafkesbrink, Joachim; Volker Sauer; Wilfried Biallas (2005): Unterstützung virtueller Zusammenarbeit in cross-medialen Dienstleistungsstrukturen und CMP (Cross-Media-Publishing); in: Hartmut Neuendorff; Bernd Ott (Hrsg.): Unternehmensübergreifende Prozesse und ganzheitliche Kompetenzentwicklung. Frankfurt/M., S. 281-295.
- Heidenreich, Martin (2000): Die Organisation der Wissensgesellschaft, in: Christof Hubig (Hg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft. Berlin, S. 107-118.
- Kern, Horst; Michael Schumann (1985): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München, 2. Auflage.
- Kruse, Wilfried; Angela Paul-Kohlhoff; Gertrud Kühnlein; Susanne Eichler (1996): Qualität und Finanzierung der beruflichen Ausbildung in der Mitte der 90er Jahre. Manuskripte-Nr. 212 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Krücken, Georg (2002): „Wissensgesellschaft“: Wissenschaft, Technik und Bildung; in: Ute Volkmann, Uwe Schimank (Hrsg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen II. Opladen, S. 69-86.
- Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: B. Lutz (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin. S. 32-164.
- Moldaschl, Manfred (2005): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit; in: Ders. (Hg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München, Mering, S. 243-279.
- Plantenga, Janneke.; Chantal Remery (2005): Work hard, play hard? Work in Software Engineering; in: G. Bosch/S. Lehndorff (Eds.): Working in the Service Sector. Milton Park, New York. S. 189-210.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Flexible Arbeitsformen als Herausforderung für soziale Nachhaltigkeit, in: G. Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin. S. 27-43.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Eine veränderte Welt der Erwerbsarbeit – Entwicklungen, Zumutungen, Aufgaben; in: Dies.: Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden, S. 15-68.
- Soete, Luc (2006): A Knowledge Economy Paradigm and its Consequences; in: Anthony Giddens; Patrick Diamond; Roger Liddle (Eds.): Global Europe, Social Europe. Cambridge, Malden, S. 193-214.
- Stehr, Nico (2001): Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt/M.
- Ulich, Eberhard (2001): Arbeitspsychologie. Stuttgart, 5. Auflage.
- Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt/M., New York.
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen; in: R. Seltz; U. Mill; E. Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin. S. 33-56.



# **Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit: Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen**

*Peter Bleses*

## **1 Einleitung**

Wissensarbeit besitzt besondere Charakteristika, die sie von anderen Bereichen der Erwerbsarbeit unterscheiden, in denen der kontinuierliche Erwerb und die Anwendung beständig erneuerten Wissens keine vergleichbar große Rolle spielen (etwa einfache Dienstleistungen und Industrieproduktion).<sup>1</sup> Im Folgenden sollen diese Charakteristika nicht nur aufgelistet, sondern zudem auch in ihren Auswirkungen auf die gesundheitlichen Beanspruchungen und Ressourcen geschildert werden. Dabei folgen wir dem relationalen Analyse- und Gestaltungsansatz (Gerlmaier 2006; Latniak et al. 2007: 332): Danach ist Wissensarbeit unter einer mehrdimensionalen Perspektive zu analysieren bzw. anschließend zu gestalten, in der Arbeitsmerkmale nicht jeweils für sich genommen als förderlich (Ressourcen) oder schädlich (Belastungen), sondern allein in ihrer Wirkung zueinander analysiert werden können. Dabei gilt es, den „dynamische(n) Charakter der Konstitution der Arbeitsbedingungen“ stärker zu berücksichtigen (Gerlmaier 2006: 77). Denn, so lässt sich anschließen: Eine Ressource (Belastung) bleibt nicht zwingend und in jeder Situation eine Ressource (Belastung), sondern kann je nach Arbeitssituation ihren Charakter sehr schnell ins Gegenteil verändern.

Wissensarbeit wird zwar nach wie vor insbesondere in bestimmten Branchen geleistet, der sog. ‚Wissensökonomie‘ (vor allem IT, Neue Medien, Kulturindustrie), sie lässt sich aber nicht auf diese Branchen beschränken. Denn auch in anderen Branchen finden sich zunehmend wissensintensive Arbeitsbereiche (z. B. Entwicklungsabteilungen in der Industrie). Das bedeutet, dass die nachfolgend geschilderten Charakteristika der Wissensarbeit und ihre Auswirkungen auf die damit verbundenen gesundheitlichen Beanspruchungen und Ressourcen bereits für weite Erwerbsbereiche Bedeutung besitzen oder zukünftig gewinnen werden.

---

<sup>1</sup> Zur Definition der Begriffe Wissensarbeit und Wissensökonomie siehe Becke (2009a) in diesem Band.

## 2. Charakteristika der Wissensarbeit

### *„Projektifizierung“ der Arbeit*

Typisch für Wissensarbeit ist ihre projektförmige Organisation.<sup>2</sup> Im Unterschied zu kontinuierlichen Tätigkeiten, die mit vergleichbaren Aufgaben über lange Zeiträume dauerhaft ohne definierte Endergebnisse ausgeübt werden (Extrembeispiel: Fließbandarbeit), ist Projektarbeit anders gestaltet: Die Arbeitsaufgaben sind zeitlich begrenzt, ziel- und ergebnisorientiert sowie vorab oft nicht genau spezifizierbar. Projektarbeit stellt völlig neue Anforderungen zum einen an die Arbeits- und Führungsorganisation sowie zum anderen an die im Unternehmen beschäftigten wie freien Mitarbeitenden (Kalkowski/Mickler 2002; Kalkowski 2004a, b). Während bei kontinuierlichen Tätigkeiten der Ressourceneinsatz (Qualifikation, Zeit und Personalaufwand) ziemlich genau vorher bestimmt und anschließend evaluiert werden kann, gilt das für Projektarbeit in der Wissensökonomie nur sehr begrenzt. Es lässt sich im Vorhinein zwar sagen, welches Produkt mit welchem Anforderungsprofil erstellt werden soll (beispielsweise eine Software für einen bestimmten Zweck). Aufgrund des unbestimmten Lösungsweges lässt sich jedoch nur schwer absehen, wie viel und welches Personal, welche Arbeitsschritte in welchem Umfang, in welcher Reihenfolge und mit welcher konkreten Arbeitszeitdauer zur Zielerreichung notwendig sind.

Das bedeutet, dass notwendige Qualifikationen, Zeit und Personalaufwand vorab nur ungefähr abgeschätzt werden können. Die Unsicherheiten nehmen dabei umso stärker zu, je unbekannter und komplexer das zu erstellende Produkt oder die zu erbringende Dienstleistung bzw. die Wege zum Ziel sind. Diese Ungewissheiten der Zeit- und Ressourcenplanung entbinden die Geschäftsführung bzw. die Projektleitungen jedoch nicht von der Notwendigkeit, unternehmensinternes und/oder -externes Personal zu rekrutieren sowie Fertigstellungstermine und Preise festzulegen, um dem Auftrag gebenden Kunden ein kalkulierbares Produkt anbieten zu können.

Für die Mitarbeitenden resultieren aus diesen Eigenschaften von Projektarbeit sowohl Ressourcen als auch mögliche Beanspruchungen. Eine Ressource kann neben dem Abwechslungsreichtum und den regelmäßig anspruchsvollen Tätigkeiten etwa in den Gestaltungsfreiheiten gesehen werden, die den Projektmitarbeitenden in aller Regel

---

<sup>2</sup> In traditionelleren Branchen kennt man allerdings schon lange Formen der Projektarbeit, etwa im Handwerk und vor allem im Bausektor, der beinahe alle Kriterien von Projektarbeit erfüllt.

gewährt werden müssen. Die Kontrollmöglichkeiten der Arbeit- oder Auftraggeber beschränken sich notwendigerweise auf größere Zwischenergebnisse oder sogar auf die Ablieferung des Endergebnisses. Beanspruchungen können zunächst aus den terminlichen, personellen und finanziellen Rahmenvorgaben resultieren. Sind diese Rahmenvorgaben zu eng gesetzt, verlangt das von den Mitarbeitenden z.B. stark verlängerte Arbeitszeiten über zum Teil längere Phasen bis zur Fertigstellung des Produkts. Neben dem für alle Mitarbeitenden über längere Zeiträume stark erhöhten Stress schlägt sich das insbesondere bei alleinselbstständigen Mitarbeitenden regelmäßig in einer verschlechterten Arbeitszeit-Einkommen-Relation nieder. Denn bei Alleinselbstständigen wird nicht die tatsächliche Arbeitszeit bezahlt, sondern das Arbeitsergebnis (weitgehend) unabhängig davon, wie lange daran gearbeitet wird.<sup>3</sup>

Für die Mitarbeitenden ist die Projektarbeit zudem oft unstrukturiert und wenig routinisiert. Die Arbeit stellt sich zunächst nicht als Aufgabe sondern als ein Problem dar (Gerlmaier 2006: 77), dessen Lösung wenig planbar erscheint, zumindest sind die Lösungswege ex ante oft nicht bekannt. Die Mitarbeitenden kooperieren dabei in Gruppen, die sich nur temporär und problembezogen zusammenfinden (Gerlmaier 2006: 77). Mitarbeitende sind häufig für mehrere Projekte oder Aufgaben gleichzeitig zuständig (Mehrstellenarbeit) und müssen diese individuell koordinieren (ebd.). Durch Mehrstellenarbeit werden diskontinuierliche Beanspruchungsmuster weiter verschärft, die durch die Projektarbeit sowieso schon angelegt sind (switch2006.at). Aus der parallelen Bearbeitung unterschiedlicher Projekte resultiert zudem ein oft schneller Wechsel zwischen Aufgaben oder zu lösenden Problemen, die das konzentrierte Problemlösen bzw. ‚Abarbeiten‘ eines bestimmten Problems erschweren oder verzögern können. Steigende und ständig wechselnde Qualifikationsanforderungen wegen immer wieder neuer Arbeitsinhalte und Methoden gehen häufig mit einem Mangel an ausreichender Zeit und Unterstützung zur Weiterentwicklung der eigenen Qualifikationen einher; die kurze Halbwertszeit neuer Technologien erfordert deshalb viel eigene Zeit, Energie und Selbstorganisation für die ‚Wissenserneuerung‘ (ebd.).

Auf der vertraglichen Ebene haben die Ergebnisorientierung wie der zeitlich befristete Charakter der Projektarbeit zum einen dazu geführt, dass der Arbeits- leicht durch den

---

<sup>3</sup> Die Arbeitszeit wird als Kriterium allenfalls dann eine Rolle spielen können, wenn es bei einer gerichtlichen Klärung einer möglichen Sittenwidrigkeit eines Vertrages nach § 138 BGB um die Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung von Auftraggeber und Auftragnehmer (Werk gegen Honorar) geht (Bleses 2008: 115).

Werkvertrag ersetzbar wird bzw. dass es hinlänglich Rechtfertigungsgründe für eine Sachgrundbefristung nach § 14 Abs. 1 Nr. 1 TzBfG gibt. Zum anderen hat die Ergebnisorientierung auch auf den (unbefristeten) Arbeitsvertrag selbst Rückwirkungen dadurch, dass der ehemals stark zeitbestimmte Arbeitsvertrag zunehmend durch ergebnisorientierte Elemente überformt wird (Kalkowski 2004 a, b), die ehemals nur dem Werkvertrag eigen waren (Trittin 2003). Darauf gründen dann wiederum leistungsbezogene Vergütungen, die an das Erreichen eines bestimmten Arbeitsergebnisses gebunden sind. Für die Beschäftigten gehen damit oft Unsicherheiten über die Höhe ihrer zu erwartenden Entlohnung einher.

Tatsächlich finden sich in der Wissensökonomie viele verschiedene Vertragsverhältnisse, die vom sog. Normalarbeitsverhältnis über die auf Projektdauer befristete Beschäftigung bis hin zur werkvertraglich basierten externen Mitarbeit von Alleinselbstständigen reicht. Gerade die Alleinselbstständigkeit ist hier (und im Dienstleistungssektor überhaupt) sehr viel verbreiteter als in anderen Branchen (Bleses 2008: 109). Die Mitarbeitenden in den verschiedenen Vertragsformen verfügen über sehr differente arbeits- und sozialrechtliche Status und eine gänzlich unterschiedliche Einbindung in den Betrieb. Das bewirkt zum einen eine ungleiche Ausstattung mit Basisressourcen, wie Recht und sozialer Einbindung, die individuell zu sehr unterschiedlichen Beanspruchungen bzw. Risikosituationen führen kann (z. B. infolge unsteten Einkommens, fehlender sozialer Absicherung). Das bedeutet darüber hinaus auch, dass Mitarbeitende miteinander kooperieren, deren rechtliche und soziale Situation sehr ungleich sein kann. Dadurch werden sowohl Konkurrenzen als auch mangelhafte Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitenden begünstigt. Zudem sind auch praktische Probleme in der konkreten Arbeitskooperation zu erwarten, z.B. der Koordination, der Erreichbarkeit und der steten wie kurzfristigen Verfügbarkeit.

Die Vielfalt der Vertragsformen ist auch auf die typische Unternehmensgröße in der Wissensökonomie zurückzuführen. Die meisten Unternehmen sind – abgesehen von den Traditionsunternehmen der IT-Branche (Siemens usw.) – klein oder mittelständig. Sie können sich größere, feste Personalressourcen nicht leisten, sondern schauen von Auftrag zu Auftrag bzw. von Projekt zu Projekt. In kleinen und mittleren Unternehmen sind die Kommunikationswege zwischen Mitarbeitenden und der Geschäftsführung meist kurz. Oft herrscht ein kollegiales Verhältnis zwischen allen Unternehmensangehörigen, das sich mitunter sogar auf die freien Mitarbeitenden erstreckt. Demgegenüber sind die Ressourcen der Personal- und Organisationsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen eher begrenzt.

### *„Subjektivierung“ der Arbeit*

Arbeitskraft ist nicht von ihrem Träger als Subjekt ablösbar. Auch eine stark fremdbestimmte Arbeit erfordert den Einsatz eines Mindestmaßes subjektiver Ressourcen. Der Begriff ‚Subjektivierung‘ soll jedoch ausdrücken, dass die Subjektivität der Erwerbstätigen in der Arbeit gegenüber objektivierter Fremdbestimmung an Bedeutung gewinnt.<sup>4</sup> Neue Managementstrategien stellen auf einen möglichst umfassenden Zugriff auf betrieblich passfähige Leistungspotenziale ab. Subjektivität wird nicht mehr (wie zuvor noch) als Störvariable, sondern als Ressource für das Unternehmen eingeschätzt. Unter Subjektivierung der Arbeit wird dabei gemeinhin alles das gefasst, was sich über die im engeren Sinne fachlichen Qualifikationen der Erwerbstätigen hinaus auf weitere Eigenschaften der Person bezieht, insbesondere soziale Kompetenzen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur weisungsunabhängigen, eigeninitiativen Selbstgestaltung der Arbeit.<sup>5</sup> Im Unterschied zu Tätigkeiten, in denen Arbeit sehr stark fremdreguliert ist und der Subjektivität der Erwerbstätigen nur wenig Raum gelassen wird, gehört Wissensarbeit zu den Arbeitstätigkeiten, die zunehmend hohe Ansprüche an die Subjektivität der Erwerbstätigen stellt.<sup>6</sup> Das ist vor allem auf die hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und/oder dem Unternehmen und seinen Zielen zurück-

---

<sup>4</sup> Zur Kritik der ‚Subjektivierungsdebatte‘ aus der Perspektive des Konzepts der „Betrieblichen Lebenswelt“, das betont, dass die Subjektivität der Erwerbstätigen immer schon vorhanden war und von den Arbeitswissenschaften hätte stärker berücksichtigt werden müssen, siehe Senghaas-Knobloch 2009.

<sup>5</sup> Im Unterschied zur ‚objektiven‘ Arbeitsgestaltung ist das Neue an der Subjektivierung von Arbeit vor allem darin zu sehen, dass „Unbestimmtheit nun vermehrt von den Beschäftigten selbst bewältigt werden soll. Der neue Rationalisierungsmodus setzt nicht mehr »nur« auf das elastische Potential, das dem qualifikatorischen und physischen Arbeitsvermögen prinzipiell inhärent ist, sondern zunehmend auch auf das elastische Potential, das der Person, dem Subjekt »hinter der Arbeitskraft« zu eigen ist: Die Fähigkeit – und Bereitschaft – zur Selbststeuerung der Verausgabung des Arbeitsvermögens, zur Selbstorganisation der Verfügbarkeit und Leistungserbringung, zur Selbstrationalisierung der Arbeit“ (Kratzer et al. o.J.: 8; zur Diskussion verschiedener Subjektivierungsverständnisse vgl. Kleemann et al. 2003). Der Begriff der Subjektivierung von Arbeit weist damit gewisse Überschneidungen mit den Begriffen der „extrafunktionalen“ bzw. „außerfachlichen“ Qualifikationen auf (vgl. Struck 1998).

<sup>6</sup> Damit steht die Wissensarbeit jedoch nicht allein da. Insbesondere zählen sämtliche personenbezogene Dienstleistungen (insbesondere Pflegetätigkeiten) schon traditionell zu den ‚subjektivierten‘ Tätigkeiten, bei denen ein starkes (emotionales) Engagement der Person über die eigentliche Arbeitstätigkeit hinaus erwartet wird (vgl. Senghaas-Knobloch 2009).



zuführen. ‚Identität der Organisation‘ und der Individuen werden in ‚normalen‘ Unternehmen wie auch in virtuellen Unternehmen (Projektnetzwerken) als eine Ressource für die Leistungsfähigkeit der Organisation wie für jene der einzelnen Akteure gesehen (Hafkesbrink 2006).<sup>7</sup> Eine hohe Identifikation mit der Arbeitsaufgabe bietet den Mitarbeitenden insbesondere auch Möglichkeiten der Selbstverwirklichung (switch2006.at).

Eine hohe Identifikation mit den Arbeitsinhalten und bestimmten Qualitätsstandards wird vor allem deshalb als unabdingbar angesehen, um das für die Erfüllung komplexer, wenig objektivierbarer Aufgaben immer wieder notwendige Gestaltungspotenzial abrufen zu können. Zudem erzeugt eine hohe Identifikation mit der Arbeit die Bereitschaft der Mitarbeitenden, auch schwierige Phasen (andauernder Termindruck, Rückschläge usw.) mit hoher Motivation durchzuhalten.

Für die Mitarbeitenden wirkt die hohe Identifikation mit den Arbeitsinhalten zunächst einmal als eine Ressource, die ihnen bei der Bewältigung erwerbsbiografischer oder projektbezogener Probleme helfen kann. Auf der anderen Seite kann sich die hohe Identifikation mit den Arbeitsinhalten gerade auch als gesundheitliches Risiko erweisen, wenn sie beispielsweise dazu verleitet, dauerhaft körperliche und psychische Überbelastungen einzugehen, sich also selbst auszubeuten bzw. leicht ausbeutbar zu werden. Es kommt zu einer ‚Entgrenzung der Leistungsbereitschaft‘, welche die Grenzen der eigenen Belastbarkeit verdeckt (Kumbruck 2008).

Hohe Identifikation mit der Arbeit bzw. der jeweiligen Aufgabe in Kombination mit Zeitdruck und der Notwendigkeit grenzenloser Verfügbarkeit erhöhen das Risiko des ‚Ausbrennens‘ (Elsigan 2006). So paradox es auch erscheinen mag: Gerade der ‚Spaß‘ bei und an der Arbeit sind für das sich selbst steuernde Individuum von großem gesundheitlichem Risiko (vgl. Kumbruck 2008). Deshalb müssen die möglicherweise ambivalenten Folgen der Nutzung subjektiver Ressourcen erkannt werden (Gerlmaier 2006: 77).

Die aus der zunehmenden Subjektivierung von Arbeit bzw. den auf die subjektiven Ressourcen der Mitarbeitenden zielenden Managementstrategien resultierenden größeren Handlungsspielräume der Mitarbeitenden in der Wissensökonomie im Vergleich zu den meisten anderen Tätigkeitsbereichen haben ambivalente Folgen. Noch bis in

---

<sup>7</sup> Aus v.a. psychologischer Perspektive siehe zu Identitäten und Konflikten in neuen Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung Hoff et al. 2006.

die jüngere Vergangenheit hinein gingen die Arbeitswissenschaften davon aus, dass Handlungsspielräume (Autonomie) generell als Ressource zur Bewältigung von hohen, komplexen und zum Teil „widersprüchlichen Arbeitsanforderungen“ (Moldaschl 2007: 297ff.) zu bewerten seien.<sup>8</sup> Und tatsächlich sind Freiräume oft als Ressourcen anzusehen, mit denen hohen Arbeits- und vor allem Flexibilitätsanforderungen begegnet werden kann (Hien 2006). Allerdings stellen Gerlmaier und Kastner als Ergebnis einer Analyse der Arbeitssituation verschiedener Gruppen von Wissensarbeitern auch Gegenteiliges fest:

„Entgegen der bisherigen Erkenntnisse zur persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung konnten in keiner der drei Gruppen (Intrapreneure, Alleinselbstständige, Administratoren, P.B.) positive Haupteffekte von Handlungsspielräumen und Lernmöglichkeiten auf das Wohlbefinden nachgewiesen werden. (...) Das wirft u.a. die Frage auf, ob bei selbstregulativen Arbeitsformen vom Ausmaß der Autonomie weiterhin als Garant einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung ausgegangen werden darf, oder ob die speziellen Kontextfaktoren der Arbeit (z. B. marktorientierte Steuerungsstrategien und Sanktionsmechanismen) nicht zu einer neuen Form der »kontrollierten« Autonomie führen. (...). Dagegen finden sich in den neuen dezentralen Arbeitsformen zwar aufgabenbezogene Handlungsspielräume für ein selbstgesteuertes Arbeiten. Diese sind jedoch oftmals mit neuen, weitgehenderen arbeitsplatzübergreifenden Restriktionen der Handlungsautonomie verbunden (ergebnisbezogene Vergütungen, sozialer Gruppendruck, Androhung von Arbeitsplatzverlust bei zu geringen Profiten, etc.)“ (Gerlmaier/Kastner 2003: 241; vgl. auch Kalkowski/Mickler 2002: 131ff.; Kalkowski 2004a: 257f.; 2004b: 107). Man kann daher auch sagen, dass der Zusammenhang zwischen ‚guten‘ Arbeitsbedingungen als Folge von großen Handlungsspielräumen und Kooperationsmöglichkeiten sowie hoher Leistungsbereitschaft einerseits und gleichzeitigem Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeitenden andererseits entkoppelt (Kumbruck 2008), jedenfalls nicht mehr zwingend ist.

Das heißt nicht, dass sich Handlungsspielräume nicht auch als förderlich für die Bewältigung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen erweisen können. Es ist allerdings

---

<sup>8</sup> Moldaschl definiert widersprüchliche Arbeitsanforderungen als „das *Verhältnis* zwischen fremdgesetzten Anforderungen und den im Arbeitsumfeld verfügbaren *Ressourcen*. Das Konzept der *Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen* stellt genau dieses Verhältnis in den Mittelpunkt, genauer: das Dreiecksverhältnis von Anforderungen, Regeln und Ressourcen“ (2007: 287).

nur *empirisch* zu klären, unter welchen Umständen sich welche Handlungsspielräume für eine bestimmte Person in bestimmten Arbeitssituationen als Ressource oder als Belastung erweisen. Die Frage ist, welche Autonomieformen benötigt, gewährt und vorausgesetzt werden (Gerlmaier 2006).

### *Ökonomisierung von Arbeit und Kooperationsbeziehungen*

Die Kooperationsbeziehungen in der Wissensökonomie sind durch eine starke Ökonomisierung gekennzeichnet. Zum einen resultiert auch das aus der Projektifizierung der Arbeit in der Wissensökonomie. Hier geht es in mehr oder weniger kurzen Abständen laufend darum, Ergebnisse und damit erfolgreiches Arbeiten nachzuweisen. Werden die Erfolge nicht geliefert, enden die oft befristeten Kooperationsbeziehungen. Zum anderen finden in der Wissensökonomie auch marktorientierte Managementstrategien verbreiteten Einsatz. Dazu gehören insbesondere die in der Branche verbreiteten Zielvereinbarungen, die ebenfalls einen immer wiederkehrenden Erfolgsdruck erzeugen.<sup>9</sup> Zielvereinbarungen, die von vielen Beschäftigten gerade dann erwünscht sind, wenn sie auch entgeltwirksam sind, können für die Mitarbeitenden aber selbst dann problematisch sein, wenn sie die vereinbarten Ziele erreichen können. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die erreichten Ziele als neuer Standard gesetzt werden, auf die höhere Leistungsanforderungen aufsatteln und damit eine Spirale der Leistungsverdichtung in Gang gesetzt wird, welche die Mitarbeitenden auf Dauer überfordern; zudem ist es problematisch, wenn die Ziele nicht diskursiv vereinbart, sondern top down verordnet werden (Kalkowski/Mickler 2002: 130).

Selbstorganisation, Eigen- und Ergebnisverantwortung verlagern das unternehmerische Risiko zumindest teilweise auf die Mitarbeitenden, auch wenn es sich nicht um selbstständige Kooperationspartner handelt. Strategien der Ökonomisierung von Kooperationsbeziehungen (,Internalisierung des Marktes‘) fördern Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden und damit Tendenzen der Desintegration. Allerdings haben viele qualifizierte Angestellte – jedenfalls solange sie leistungsfähig sind – Interesse an Leistungsdifferenzierung, mehr Selbstständigkeit und kooperativer Führungskultur (Kalkowski/Mickler 2002: 131).

Hohen Zeit- und Leistungsdruck bewirkt auch das Prinzip: ‚der Kunde ist König‘. Das bedeutet häufig, dass während des Arbeitsprozesses immer neue Anforderungen seitens des Kunden berücksichtigt werden müssen; das Problem wird dadurch verschärft,

---

<sup>9</sup> Zum Instrument der Zielvereinbarungen siehe Tondorf et al. 2002.

dass trotz widriger Bedingungen die Projekttermine und -kosten eingehalten werden müssen, weil nicht adäquat nachverhandelt werden kann (switch2006.at). Auch daraus resultieren häufig überlange tatsächliche Arbeitszeiten, die nicht als Überstunden aufgezeichnet werden (ebd.); über lange Phasen der Anspannung erhöht sich das Risiko der mangelhaften Entspannungsfähigkeit bzw. des Burnouts (Latniak/Gerlmaier 2006).

Auch durch erweiterte Kooperationsbeziehungen zu Kunden und anderen Schnittstellen („Grenzgänger“-Problematik) liegen nicht selten über die formalen Weisungsstrukturen hinausgehende Abhängigkeitsverhältnisse vor (Gerlmaier 2006: 77). Eine typische Situation ist die wochen- oder sogar monatelange Tätigkeit im Kundenunternehmen, z. B. zur Installation und Einpassung einer Software. Die Mitarbeitenden sind dann regelmäßig nicht nur mit den Vorgaben aus dem eigenen Projekt bzw. vom eigenen Arbeitgeber versehen, sie müssen sich zudem – und oft sehr viel direkter – mit Anweisungen und (beständig neuen) Anforderungen der Kunden auseinandersetzen. Das alles erhöht nicht nur die Anforderungsvielfalt, sondern auch das Druck- und Konfliktpotenzial, das auf den einzelnen Mitarbeitenden in zeitlicher, ökonomischer, inhaltlicher und kooperativer Hinsicht einwirken kann. Die Mitarbeitenden befinden sich damit in einer Art ‚Dreiecksverhältnis‘, in denen sie selbst einen Pol, der eigentliche Arbeit- oder Auftraggeber den zweiten und der Kunde den dritten Pol bilden.<sup>10</sup> Insbesondere hier verstärken sich die sowieso schon hohen Kooperations- und Kommunikationspflichten der Mitarbeitenden in der Wissensökonomie zu permanenten Anforderungen, die allerdings in der Regel weder als solche erkannt noch honoriert werden (Kumbruck 2008), jedoch als Beanspruchung und Belastung wirken können.

Bei den Alleinselbstständigen in der Branche kumulieren allerdings der ökonomische Druck und die ökonomische Unsicherheit (Gerlmaier/Kastner 2003). Das ist zum einen auf die schon geschilderten Vertragsbedingungen zurück zu führen. Denn Aufträge an Selbstständige sind im Unterschied zum unbefristeten Arbeitsvertrag immer zeitlich begrenzt. Eine weitere Kooperation setzt einen neuen Auftrag voraus, der aufgrund guter Kooperationserfahrungen möglicherweise wahrscheinlich, aber keinesfalls selbstverständlich ist. Während in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis die Beendigung voraussetzungsvoll ist, ist es bei selbstständigen Kooperationsbeziehungen (und bei befristeten Arbeitsverträgen) die Fortführung.

---

<sup>10</sup> Zu verschiedenen Aspekten der Kundenbeziehungen in der Dienstleistung siehe den Band von Jacobsen und Voswinkel (2005).

Ökonomischer Druck und ökonomische Unsicherheit sind jedoch nicht die einzige Schwierigkeit, die gerade in schnelllebigen ökonomisierten Kooperationsbeziehungen droht. Vielmehr werden in solchen Beziehungen oft enttäuschte Gegenseitigkeitserwartungen zum Problem. Siegrist spricht von „Gratifikationskrisen“ (1996), die aus einer fehlenden Entsprechung von individueller Leistung und organisationaler Gegenleistung entstehen können (vgl. auch Hien 2007). Dabei geht es nicht (vordringlich) um die direkte Entlohnung aktuell erbrachter Leistungen. Vielmehr werden Gegenseitigkeitserwartungen auf mitunter lange Zeiträume der Kooperation bezogen, in denen es insbesondere um den Aspekt der langfristigen Leistungsverausgabung gegen Sicherheit z.B. der fortgeführten Kooperation auch in problematischen Situationen (wie Auftragsmangel, einmaliges Nichterreichen der vorgegeben Ziele usw.) geht. In den neuen Leistungskulturen der Wissensökonomie, die auf kurzfristige Erfolge angelegt sind, haben gerade solche auf Langfristigkeit angelegten Gegenseitigkeitserwartungen nur noch wenig Raum und führen – wenn an ihnen festgehalten wird – fast zwangsläufig zu Enttäuschungen, die sich wiederum negativ auf die eigene Leistungsfähigkeit auswirken können (s. ausführlicher Becke 2009b in diesem Band).

#### *Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben*

Die Mitarbeitenden in der Wissensökonomie besitzen vielfach die Möglichkeit, über den Arbeitsort und die Arbeitszeit ganz oder teilweise selbst bestimmen zu können. Das ist insbesondere als Folge der neuen technischen Möglichkeiten einer Zusammenarbeit an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten zu sehen. Die verbreiteten Möglichkeiten der individuellen und flexiblen Orts- und Zeitgestaltung (Gerlmaier/Kastner 2003: 238), die unter anderem auch Chancen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bringen, finden bei den Mitarbeitenden hohe Akzeptanz (switch2006.at). Man könnte also annehmen, dass die Arbeit in der Wissensökonomie besonders für Eltern gut geeignet ist.

Allerdings ist die zeitliche und räumliche Flexibilität nicht nur eine Ressource, sondern begegnet den Mitarbeitenden auch als eine *Zumutung*. Hohe Flexibilitätsanforderungen bestehen vor allem in der Erwartung, dass die Arbeitskraft unabhängig von Zeit und Raum ständig verfügbar ist. Diese Beliebigkeit von Zeit und Ort der Leistungserbringung geht mit zum Teil geringen Planungsmöglichkeiten einher und verlegt die Arbeitszeiten und -orte bis weit ins Privatleben hinein. Gerade das Arbeiten von Zuhause aus, das einerseits Wegezeiten verringert, flexible Einteilbarkeit der Arbeit ermöglicht und dadurch u.U. erhebliche Freiräume in der Arbeitsausführung einräumt,

geht mit großen Problemen in der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einher. Bereitschaftsdienste, überlange und unplanbare Arbeitszeiten sowie oft hoher Termindruck lassen Konflikte zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen häufig werden<sup>11</sup>; da ist es fast nur noch ein Nebenkriegsschauplatz, dass Arbeitsplätze daheim zudem selten ergonomischen Standards entsprechen oder die Möglichkeit des ungestörten Arbeitens bieten (switch2006.at).

### *Interessenvertretungsstrukturen*

Die Mitarbeitenden in der Wissensökonomie wollen sich und ihre Interessen selbst vertreten, da es ihr Selbstverständnis als unternehmerisch handelnde Personen (im Unternehmen oder außerhalb des Unternehmens) trifft; dazu gehört auch der Leistungsbezug beim Entgelt, da auf diese Weise Statushierarchien in Abhängigkeit von individueller Leistung hergestellt werden können (Kalkowski 2004a: 254f.). In vielen Fällen gelingt ihnen das auch sehr vorteilhaft, jedenfalls solange sie über eine konkurrenzfähige Marktposition verfügen. Zwar sind Betriebsräte durchaus nicht selten (jedenfalls häufiger als Gewerkschaftsvertretungen), sie haben jedoch einen weniger umfassenden Vertretungsanspruch im Vergleich zu anderen Branchen: Sie lassen der branchenüblichen Selbstvertretung mehr Raum und sind sehr viel schwächer an die Gewerkschaften angebunden (vgl. Abel/Pries 2005).

Insgesamt findet man in der Wissensökonomie je nach Sektor sehr viele unterschiedliche Vertretungsformen und vor allem auch Mischungsverhältnisse von verschiedenen kollektiven und individuellen, traditionellen und neuen Vertretungsformen (Abel/Bleses 2005), die aber allesamt der Selbstvertretung mehr Spielraum einräumen. Deshalb haben es die Gewerkschaften wie auch Betriebsräte schwer, die Arbeitsbedingungen übergreifend kollektivvertraglich zu regeln. Tarifverträge sind außerhalb des traditionellen Medien- und Kultursektors (für den Rundfunk: Bleses 2005) kaum verbreitet. Das bedeutet im Umkehrschluss jedoch auch, dass es für das auf seinem Selbstvertretungsanspruch beharrende Individuum keine oder nur relativ wenige kollektivrechtliche Rückfallpositionen gibt, wenn seine Aushandlungsmöglichkeiten aufgrund abnehmender Konkurrenz- und Leistungsfähigkeit gering sind. Die Marktabhängigkeiten sind damit ausgeprägter als in den meisten Vergleichsbranchen.

---

<sup>11</sup> Zum Problem der ‚Work-Life-Balance‘ bei Freelancern verschiedener Berufe der Wissensökonomie sowie unterschiedlichen Strategien des Umgangs mit diesem Problem siehe Gottschall/Henninger 2005.

### 3. Resümee

Es ist erstens festzuhalten, dass die Arbeit in der Wissensökonomie einen stark relationalen und dynamischen Charakter von Beanspruchungen und Ressourcen besitzt. Auch wenn die Arbeitswissenschaften danach streben, möglichst ‚objektiv‘ bestimmbare Kriterien ‚guter‘ und damit auch gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung bzw. im Umkehrschluss gesundheitsgefährdender Arbeitsgestaltung festzulegen, erscheint das in der Wissensökonomie kaum möglich zu sein. Daraus folgt, dass gesundheitliche Beanspruchungen und Ressourcen der Arbeit in der Wissensökonomie immer wieder neu empirisch in Abhängigkeit vom jeweiligen Setting in einer gegebenen Arbeitssituation zu analysieren sind. Darauf muss sich auch die erwerbsbezogene Gesundheitsförderung einstellen. Es wird kaum übergreifende Gestaltungskriterien geben, die branchenweit anzustreben sind (z. B. die Förderung von mehr Handlungsspielräumen, Förderung von Kooperationen).

Zweitens ist hervorzuheben, dass die flexiblen Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie Charakteristika besitzen, die sie von ‚traditioneller‘ organisierten Branchen unterscheiden und auf die es bei der Gestaltung der Verfahren guter Arbeit und insbesondere der Gesundheitsförderung zu achten gilt. Zu nennen sind übergreifend:

- Arbeit in unterschiedlichen Vertragsformen (dauerhaft, befristet, freie Mitarbeit) mit unterschiedlichen Zeitperspektiven in typischerweise kleineren oder mittelständigen Unternehmen,
- projektförmige Arbeit (in wechselnden Teams, zeitlich befristet, mit wechselnden Aufgaben, in zum Teil parallelen Projekten usw.) mit oft sehr komplexen, diskontinuierlichen Belastungsmustern,
- subjektivierte Arbeit mit zum Teil hohen Autonomiespielräumen und -zwängen,
- stark ökonomisierte Kooperationsbeziehungen in Unternehmen und zwischen Unternehmen und Auftragnehmern mit hohem Erfolgsdruck,
- zeitlich und räumlich stark entgrenzte Arbeit,
- Erwerbstätige mit vergleichsweise geringer Neigung zur kollektiven Interessenvertretung und hoher Affinität zur Selbstvertretung ihrer Interessen.

Ob bzw. inwieweit die idealtypischen Konzepte betrieblicher Gesundheitsförderung auf diese Charakteristika bereits hinlänglich Rücksicht nehmen können, wird von Sandra Schmidt im folgenden Kapitel besprochen.

## Literatur

- Abel, Jörg; Pries, Ludger (2005): Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen, in: Mayer-Ahuja, Nicole; Wolf, Harald (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin: edition sigma: 109-152.
- Abel, Jörg; Bleses, Peter (2005): Eine Variante unter vielen? – Zur Gegenwart der dualen Struktur der Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen 58: 259-264.
- Becke, Guido (2009a): Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität – Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie; in diesem Band.
- Becke, Guido (2009b): Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie: Ein Grundproblem nachhaltiger Arbeitsqualität; in diesem Band.
- Bleses, Peter (2008): Sozialintegration flexibler Erwerbsformen: Das Beispiel Alleinselbstständigkeit, in: Becke, Guido (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. Münster, Berlin: Lit-Verlag: 107-122.
- Bleses, Peter, (2005): Unternehmerischer Autonomiebedarf: Die Entgeltgestaltung im Rundfunksektor, in: Mayer-Ahuja, Nicole; Wolf, Harald (Hg.), Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin: Sigma: 221-262.
- Elsigan, Gerhard (2006): Gesundheitsförderung, in: Arbeit und Wirtschaft, H. 6: 28-31.
- Gerlmaier, Anja (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsformen, in: Lehndorff, Steffen (Hg.), Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: edition sigma: 71-98.
- Gerlmaier, Anja; Kastner, Michael (2003): Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich: Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität, in Kastner, Michael (Hg.), Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?. München; Mering: Rainer Hampp Verlag: 217-245.
- Gerlmaier, Anja; Reick, Christine; Kastner, Michael (2003): Strategien und Gestaltungsansätze zur Förderung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements bei Neuen Selbstständigen in Unternehmen, in: Kastner, Michael (Hg.), Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?. München; Mering: Rainer Hampp Verlag: 379-391.



- Gottschall, Karin; Henninger, Annette (2005): Freelancer in den Kultur- und Medienberufen: freiberuflich, aber nicht freischwebend, in: Mayer-Ahuja, Nicole; Wolf, Harald (Hg.), *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*. Berlin: Sigma: 153-183.
- Hafkesbrink, Joachim (2006): Identitätsbildung in virtuellen Unternehmen: Bewältigung von Systeminnovationen durch eine Co-Evolution von personaler und organisationaler Identität, in: Neuen-dorff, Hartmut; Ott, Bernd (Hg.), *Neue Erwerbsbiografien und berufsbiografische Diskontinuität. Identitäts- und Kompetenzentwicklung in entgrenzten Arbeitsformen*. Hohengehren: Schneider Verlag: 174-197.
- Hien, Wolfgang (2006): Volkskrankheit Depression – auch eine Folge von schlechten Arbeitsbedingungen und Arbeitslosigkeit, in: *Gute Arbeit*, H. 8-10: 37-42.
- Hien, Wolfgang (2007): Älter werden im IT-Beruf? Über Schwierigkeiten, Möglichkeiten und die Notwendigkeit, Bedingungen zu ändern, in: *Gute Arbeit* Nr. 9: 36-42.
- Hoff, Ernst-H.; Ewers, Eyko; Petersen, Olaf; Schraps, Ulrike (2006): Neue Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung. Biographisches Handeln, reflexive Identität und Konfliktbewältigung, in: Neuen-dorff, Hartmut; Ott, Bernd (Hg.), *Neue Erwerbsbiografien und berufsbiografische Diskontinuität. Identitäts- und Kompetenzentwicklung in entgrenzten Arbeitsformen*. Hohengehren: Schneider Verlag: 24-51.
- Jacobsen, Heike; Voswinkel, Stephan (Hg.) (2005): *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kalkowski, Peter (2004a): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen, in: *Industrielle Beziehungen* 11: 246-269.
- Kalkowski, Peter (2004b): Wissensarbeit lässt sich nicht standardisieren, in: *Die Mitbestimmung* 56-59.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft, in: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 30: 119-134.
- Kleeman, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, Günter G. (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick über den Stand der Diskussion, in: Moldaschl, Manfred; Voß Günter G.: *Subjektivierung von Arbeit*. 2., überarb. und erweiter. Aufl., München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 57-114.
- Kratzer, Nick; Sauer, Dieter; Hackett, Anne; Trinks, Katrin (o. J.): Themenfeld Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. Unter Mitarbeit von Alexandra Wagner. ISF-München ([http://www.soeb.de/img/content/kratzer\\_flex.pdf](http://www.soeb.de/img/content/kratzer_flex.pdf)).
- Kumbruck, Christel (2008): Neue Belastungen für Wissensarbeiter – durch Internalisierung von Flexibilitätserfordernissen in Kooperations- und Innovationsprozessen, in: Becke, Guido (Hg.), *Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Handlungsperspektiven*. Wien; Zürich: Lit Verlag: 185-196.

- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja; Voss-Dahm, Dorothea; Brödner, Peter (2007): Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie, in: Moldaschl, Manfred (Hg.), Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, 2., erweit. Aufl., München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 323-356.
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. IAT-Report 2006-04. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Moldaschl, Manfred (2007): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit, in: Ders. (Hg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, 2., erweit. Aufl. München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 285- 321.
- Senghaas-Knobloch (2009): Zur Aktualität des Konzepts der »betrieblichen Lebenswelt«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 63, H. 2 (i.E.).
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel für Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben, Göttingen et al.: Hofgrefe.
- Struck, Olaf, (1998): Individuenzentrierte Personalentwicklung. Konzepte und empirische Befunde. Frankfurt a.M., New York: Campus Verlag.
- switch2006.at ‚gesund in die new economy‘: Ressourcen und Belastungen in kleinen und mittleren ITK-Unternehmen  
([http://www.switch2006.at/downloads/begriffe/ressourcen\\_u\\_belastungen.pdf](http://www.switch2006.at/downloads/begriffe/ressourcen_u_belastungen.pdf))
- Tondorf, Karin; Bahn Müller, Reinhard; Klages, Helmut (2002): Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Berlin: Sigma.
- Trittin, Wolfgang (2003): Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit, in: Kastner, Michael: Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München; Mering: Rainer Hampp Verlag: 139-159.



## **Ansätze für die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen: Eine konzeptionelle Bestandsaufnahme**

*Sandra Schmidt*

### **1 Einleitung**

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Konzept, das die vielfältigen Dynamiken zwischen Arbeitsorganisation, Strukturen, Kommunikation und sozialen Gefügen von Betrieben in Beziehung zur Gesundheit der Mitarbeitenden setzt. Als Teil des von der World Health Organization (WHO) entwickelten allgemeinen Ansatzes zur Gesundheitsförderung eröffnet sie dabei eine sehr viel weitere Perspektive als der schon sehr viel länger praktizierte Arbeitsschutz. Der Arbeitsschutz verfolgt einen risikobezogenen Ansatz, da er sich traditionell auf die körperlichen Gefährdungen der Industriearbeit konzentriert.<sup>1</sup> Bei der (betrieblichen) Gesundheitsförderung steht neben der Vermeidung von Risiken und Belastungen ebenso die Stärkung der Ressourcen im Vordergrund, um die Menschen in die Lage zu versetzen, die mit der Arbeit verbundenen Belastungen zu bewältigen (WHO 1946).<sup>2</sup> Dabei geht es nicht nur darum, das individuelle Verhalten zu verändern. Diese Strategie zielt auch auf die Verhältnisse ab, in denen sich der Einzelne bewegt und zu denen er sich verhalten muss. Größere und bedeutende Bereiche der Lebenssituation werden in den Blick genommen, die der Gesundheitsförderung als Bezugsgröße dienen. So genannte Settings geben einen strukturellen Rahmen, der die relevanten Akteure und Institutionen als Anknüpfungspunkte für Projekte der Gesundheitsförderung festlegt (WHO 1986).<sup>3</sup> Auf diese Weise können kontext- und individuumsbezogene Maßnahmen ineinandergreifen. Der Betrieb dient als eine Rahmenperspektive für die Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt.

---

<sup>1</sup> Ausführlicher hierzu siehe: Müller/Rosenbrock 1998: 11.

<sup>2</sup> Die WHO verfolgte bereits bei ihrer Gründung einen Gesundheitsbegriff, der über die einfache Abwesenheit von Krankheit hinaus geht. In ihrer Satzung von 1946 definiert sie Gesundheit als „Zustand des völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“. Diese Definition leistet einen wichtigen neuen Ansatz, der epidemiologisch bedeutsame soziale und sozialpsychologische Fragen in den Blick nimmt, statt sich rein auf die medizinische Versorgung zu konzentrieren.

<sup>3</sup> Der Setting-Ansatz fand seinen Namen in Auseinandersetzung mit der Umsetzung der in der Ottawa-Charta der WHO 1986 formulierten Ziele.

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) verfolgt ein idealtypisches und umfassendes Konzept. „Technik, Organisation, Kommunikation und Sozialbeziehungen müssen so geformt sein, dass sie nicht Quelle von Risiken und Belastungen sind, sondern Chancen zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeitsaufgaben bereitstellen.“ (Meggeneder 2006: 83). Es wurde entwickelt, um die bereits vorher bestehende Vielfalt von Maßnahmen und Ansätzen in der Praxis nach Qualitätskriterien zu standardisieren (Ritter 2003: 12, 28). Diese Ansätze hatten sich zunächst in Auseinandersetzung mit den Bedingungen der produzierenden Großindustrie herausgebildet (s.o.). Der Versuch, das BGF-Konzept später auch auf kleine und mittelständige Unternehmen (KMU) zu übertragen, erwies sich wegen der ganz anderen Bedingungen in diesen Unternehmen als problematisch (Sommer 2004: 167). In den letzten Jahren wurden deshalb bereits eine Reihe neuer Ansätze speziell für KMU entwickelt (z.B. Sochert 2002; Meggeneder/Pelster/Sochert 2005). Überblicksarbeiten zum Stand ihrer praktischen Umsetzung zeigen jedoch, dass eine umfassende BGF in größeren Unternehmen schon wenig, in KMU aber kaum Anwendung findet (z.B. Joder 2007: 31ff.; Sochert 2006: 182f.). Das ist besonders problematisch, weil der Großteil der Menschen in Deutschland in Unternehmen arbeitet, die klein und mittelständig geprägt sind. Ansätze zur BGF gelangen außerdem selten über das (oftmals mit öffentlichen Geldern geförderte) Projektstadium hinaus (Sommer 2004: 176f.). Zudem werden immer noch größtenteils rein verhaltensbasierte Maßnahmen angewendet, die meist keine langfristigen Effekte zeigen (s. z.B. Sommer 2004: 175; Waller 2002: 187f.). Die Weiterentwicklung eines praxistauglichen BGF-Konzeptes kann einen Beitrag dazu leisten, die Verbreitung einer seriös betriebenen Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt zu unterstützen.

Auch in der Wissensökonomie sind vornehmlich KMU zu finden. Darüber hinaus stellt die Wissensökonomie jedoch weitere Anforderungen an die BGF: Die hier vorzufindenden flexiblen Arbeitsstrukturen erfordern auch eine Flexibilisierung der BGF und ihre konzeptionelle Erweiterung auf eine erwerbsbezogene Gesundheitsförderung (s. hierzu Bleses 2009b in diesem Band). Angesichts der Konsequenzen, die aus diesen Strukturen resultieren, müssen zudem einige Grundannahmen der BGF revidiert und neue Gestaltungsprinzipien entwickelt werden. Um die konzeptionellen Schwierigkeiten der BGF in KMU und besonders in flexiblen Arbeitsstrukturen beschreiben zu können, wird die BGF zunächst entlang ihrer idealtypischen Konzeptionslinien dargestellt, um sie dann den Bedingungen beider Organisationsformen der Arbeit gegenüberstellen zu können. Abschließend wird es darum gehen, neue Anforderungen für

die BGF zu formulieren und erste Lösungsansätze vor diesem Hintergrund zu diskutieren.

## **2 Die betriebliche Gesundheitsförderung: Konzeptionelle Merkmale**

Die betriebliche Gesundheitsförderung verfolgt verschiedene Ansatzpunkte und Prinzipien, die ihre nachhaltige Integration in Unternehmensprozesse gewährleisten sollen. Diese Integration wird einerseits über ein prozessuales Konzept mit verschiedenen Phasen angestrebt, das an die spezifischen Charakteristika des jeweiligen Betriebs angepasst wird. Durch den Einbezug aller relevanten Akteure werden im Idealfall Maßnahmen entwickelt, die von allen Seiten getragen und unterstützt werden. Das Ziel ist eine nachhaltige BGF, die durch eine grundsätzliche Verbesserung der Arbeitsqualität erreicht wird. Schließlich werden am Ende eines jeweiligen BGF-Prozesses die Zielerreichung und die Bedarfsgerechtigkeit geprüft. Die Ergebnisse dieser Evaluation stellen die Ausgangsbasis für einen neuen Prozessdurchlauf dar.

### **2.1 Prinzipien der betrieblichen Gesundheitsförderung**

Die BGF verfolgt drei zentrale Prinzipien (vgl. Sommer 2004: 170), um möglichst sicherzustellen, dass die Maßnahmen von allen Akteuren im Betrieb getragen werden und um nachhaltige Effekte zu bewirken.

- a) Planvolles Handeln
- b) Partizipation von Mitarbeitenden
- c) Verknüpfung von Maßnahmen auf der Verhaltens- und auf der Verhältnisebene

#### *Zu a) Planvolles Handeln*

In der BGF bauen verschiedene Phasen aufeinander auf, um eine planvolle Maßnahmenentwicklung zu ermöglichen. Nach einer mehrstufigen Ist-Analyse der bestehenden Verhältnisse werden die verschiedenen Ergebnisse als Gesamtbild in einem Gesundheitsbericht zusammengefasst. Diese Grundlage dient der Prioritätensetzung sowie der Entwicklung konkreter Maßnahmen (die z.B. im Gesundheitszirkel erarbeitet werden). Im Zuge der BGF wird außerdem ein Gremium installiert, an das alle Ergebnisse zurückgekoppelt werden. Der Arbeitskreis Gesundheit (AKG) setzt sich als gemeinsames Gremium aus verschiedenen Bereichen und Akteuren im Betrieb zusammen, wie der Unternehmens- und/oder Personalführung, der Mitarbeitenden-

Vertretung oder dem betriebsärztlichen Dienst. Er bleibt die zentrale Steuerungsinstanz während des gesamten BGF-Prozesses. Die Zusammensetzung des AKG repräsentiert verschiedene Interessenlagen im Unternehmen. Die BGF ist auf Macht- und Wissenspromotoren zu ihrer Unterstützung angewiesen (Ulich/Wülser 2005: 135). Gemeinsam mit Vertretenden aus den Gesundheitszirkeln wird darüber verhandelt, welche Maßnahmen in welcher Form durchgeführt und wie diese priorisiert werden. Diese Konsensbildung soll die ungehinderte Durchführung der BGF unterstützen.

#### *Zu b) Partizipation von Mitarbeitenden*

Die Gesundheitsförderung verfolgt grundsätzlich das Prinzip der Partizipation von jeweiligen Zielgruppen, um Menschen nicht zu reinen Adressaten von pädagogischen Programmen zu machen, sondern ihnen Handlungsfähigkeit zur eigenen Gestaltung ihrer (betrieblichen) Umwelt zu verleihen (Badura/Hehlmann 2003: 19; Trojan 2002: 219). Im Setting Betrieb werden die Mitarbeitenden als „Expert/-innen in eigener Sache“ betrachtet, die ihre eigenen Arbeitsbedingungen selbst am besten kennen und einschätzen und daher auch geeignete Problemlösungsansätze entwickeln können. Die Mitarbeitenden werden sich ihrer eigenen Handlungsfähigkeit bewusst, indem sie die wichtige Erfahrung machen, dass sie ihre Arbeitsbedingungen selbst mitgestalten und verändern können. Bei vielen Mitarbeitenden lässt sich beobachten, dass sie durch solche Erfahrungen dazu motiviert werden, weitere Vorschläge zu entwickeln und auch andere Bereiche ihres Lebens aktiver selbst zu gestalten (Rosenbrock/Michel 2007: 51).

#### *Zu c) Verknüpfung von Verhaltens- und Verhältnisebene*

Die Verknüpfung von Maßnahmen auf der Verhältnis- und auf der Verhaltensebene dienen der nachhaltigen Effektivität der BGF: Zum einen sind Belastungen, die z.B. aus einer suboptimalen Arbeitsorganisation resultieren, abzubauen. Sie sollen zum anderen dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsaufgaben angemessen bewältigen können. Die Verhältnisse, in denen ein Mensch lebt, sind also so zu gestalten, dass ihm eine Verhaltensänderung in Richtung einer gesunden Lebensführung überhaupt möglich wird, anstatt Quelle permanenter Belastungen zu sein. Erst im zweiten Schritt können komplementär dazu auch Angebote zur Änderung des Verhaltens gemacht werden: Zum Beispiel kann die Stressreduktion durch eine Optimierung der Ablauforganisation auf Seiten der Mitarbeitenden durch ein Seminar zum Thema Zeitmanagement ergänzt werden. Umgekehrt reichen reine Kompensationsmaßnahmen der Mitarbeitenden nicht aus, wenn das Arbeitsvolumen gemessen am Zeitdruck zu groß wird.

Badura/Hehlmann (2003: 19) z.B. gehen vom Primat der Umwelt gegenüber Person und Verhalten aus. Das Verhalten folgt dabei den vorgegebenen Strukturen und Prozessen.

## **2.2 Ansatzpunkte der betrieblichen Gesundheitsförderung**

Um die Nachhaltigkeit der BGF zu gewährleisten, ist sie pragmatisch in die vorhandenen Strukturen eines Betriebes zu integrieren. Die bereits vorhandenen Ressourcen sollten so genutzt werden, dass eine dauerhafte Verankerung möglichst sicher gestellt wird. Daher setzt die BGF an verschiedenen, dem jeweiligen Betrieb entsprechenden Strukturen an.

- a) Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements meist über ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- b) BGF als Form der Organisationsentwicklung und Verbindung mit anderen Managementmethoden
- c) Mehrstufige Erhebung von Belastungen und den betrieblichen Strukturen
- d) Sinnvoll angepasstes Zusammenfassen von Mitarbeitenden-Gruppen für die Maßnahmenentwicklung

### *Zu a) Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements*

Die BGF wird häufig über ein Projekt eingeführt, das verschiedene Phasen durchläuft (s. „Phasen der betrieblichen Gesundheitsförderung“). Hier führen die mit der BGF befassten Akteure zunächst vorhandene Kompetenzen und Ressourcen zusammen und legen die grundsätzliche Herangehensweise zur BGF fest. Sie bauen Strukturen auf, z.B. in Form von Gremien wie dem Arbeitskreis Gesundheit, und verteilen Zuständigkeiten für verschiedene Aufgaben. Zudem entwickeln sie weiteres Wissen über externe Angebote, Hilfsmöglichkeiten sowie über Methoden und Verfahren (Ulich/Wülser 2005: 135). Ist der Kreislauf der BGF erstmalig in allen Phasen durchlaufen, sollten Kompetenzen und Strukturen so weit etabliert sein, dass die weitere BGF routinemäßiger durchgeführt werden kann (Hirtenlehner/Pilwein 2006: 95).

### *Zu b) BGF als Form der Organisationsentwicklung*

BGF und Organisationsentwicklung (OE) hängen auf verschiedene Weisen miteinander zusammen. Zum einen zielt die BGF auf die Veränderung von Organisationsstrukturen ab und ist deshalb eine Form der Organisationsentwicklung (Westermeyer 1998:



123; Scharinger 2006: 145). Instrumente und Prozesse der BGF sind teilweise der OE entlehnt oder haben gemeinsame Wurzeln. Allerdings verfolgt die BGF, im Gegensatz zur OE, eine festgelegte Implementierungsstrategie (Westermayer 1998: 132). Zum anderen können für die Durchführung der BGF vorhandene Kapazitäten und Kompetenzen einschlägiger Abteilungen wie der Organisations- und der Personalentwicklung genutzt werden (Koordination, zeitliche und personelle Ressourcen). Diese werden mit weiteren Akteuren zusammengeführt, die mit dem Thema Gesundheit im Unternehmen befasst sind, wie Betriebsärzte, Sicherheitsbeauftragte (z.B. Ritter 2003: 156). Später kann die BGF mit den entwickelten Strukturen und Kompetenzen fortgeführt oder mit anderen Management-Instrumenten zusammengeführt werden (z.B. der Qualitätssicherung, s. Hirtenlehner/Pilwein 2006: 95). Das Verhältnis zwischen BGF und OE bleibt konzeptionell etwas vage. Dies bietet zwar einerseits eine größere konzeptionelle Offenheit, die BGF individuell an die spezifischen Strukturen und Ressourcen eines jeweiligen Unternehmens anzupassen. Auf der anderen Seite könnte diese „Weichstelle“ ein Grund dafür sein, dass es bisher kaum gelingt, eine langfristige und nachhaltige BGF in Unternehmen zu etablieren. Ist die genaue Anbindung nicht geklärt, wird sie leichter von anderen Aufgaben verdrängt, zumal sie dann den Charakter einer Zusatzaufgabe behält. Selbst bei einer vollständigen Integration in den Aufgabenbereich z.B. des Qualitätsmanagements kann diese allenfalls die Koordination übernehmen: Maßnahmenentwicklung und -durchführung bleiben Sache der verschiedensten Akteure wie auch der Mitarbeitenden. Der BGF bleibt damit ein projekthafter Charakter erhalten, da zu jedem neuen Durchlauf wieder die entsprechenden Akteure und die Mitarbeitenden für eine längerfristige Zeitspanne und abseits ihrer täglichen Aufgaben zusammengeholt werden müssen.

Damit bekommt die BGF einen Sonderstatus. Dies kann zum Problem werden, wenn die Bearbeitung der BGF als parallele Struktur wahrgenommen wird. Die Erhebung von Problemen in der Arbeit erscheint dann aus den alltäglichen Arbeitsprozessen heraus gelöst, während Lösungsansätze später als von Außen kommend wahrgenommen werden. Das kann als Provokation für die Linienorganisation empfunden werden (Ulich/Wülser 2005: 134). Solche Schwierigkeiten sind vermutlich besonders in großen Betrieben anzutreffen, da hier die Kommunikation mehrstufig und oft über mehr Hierarchieebenen hinweg erfolgt als in kleineren Unternehmen.

### *Zu c) Mehrstufige Erhebung*

Die Erhebung von Belastungen soll ein möglichst differenziertes Bild abgeben. Deshalb werden dafür unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Die verschiedenen Ergebnisse werden in einem Gesundheitsbericht zusammengefasst. Auf dieser Grundlage findet die betriebliche Auseinandersetzung mit Gesundheitsproblemen statt (Sochert 2006: 182). Das hat zwei große Vorteile: Zum einen können Belastungsschwerpunkte durch verschiedenartige Hinweise untermauert werden. Zum Beispiel kann die Auswertung von Daten zur Arbeitsunfähigkeit (AU-Daten) ergeben, dass es wegen Muskel-Skeletterkrankungen (MSE) zu häufigen oder lang andauernden Arbeitsausfällen gekommen ist. Damit ist weder gesagt, dass diese Erkrankungen tatsächlich auf die Arbeitstätigkeit zurückzuführen sind, noch dass tatsächlich eine Muskel-Skeletterkrankung Ursache für den Arbeitsausfall war (besonders in der Vergangenheit wurden z.B. oftmals psychische Belastungen als MSE diagnostiziert). Wenn aber eine Fragebogenerhebung zusätzlich ergibt, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben z.B. als belastend für den Rücken bewerten, verhärtet sich der Hinweis, dass die Arbeitsbedingungen sich nachteilig auf das Muskel-Skelettsystem auswirken könnten. Damit ist ein starkes Argument für rückenbezogene Maßnahmen gegeben.

Der andere Vorteil einer mehrstufigen Erhebung liegt darin, dass durch verschiedene Methoden untermauerte Ergebnisse leichter zum Gegenstand der betriebsöffentlichen Wahrnehmung und Auseinandersetzung gemacht werden können. Gerade durch den Einsatz anonymer Erhebungsmethoden haben auch eigentlich heikle Themen eine größere Chance, thematisiert zu werden.

Hat eine Fragebogenerhebung z.B. bereits ergeben, dass viele Mitarbeitende ihre Arbeit als psychisch belastend empfinden, kann dies zum Thema im Gesundheitszirkel gemacht werden, ohne dass einer oder mehrere Mitarbeitende sich erst zu diesen Belastungen bekennen müssten. Die Belastungen haben in diesem Fall in der Betriebsöffentlichkeit bereits den Charakter von Fakten, ihre Existenz ist nicht mehr einfach zu ignorieren.

### *Zu d) Zusammenfassen von Mitarbeitenden-Gruppen für die Maßnahmenentwicklung*

Erhebungsinstrumente der BGF, wie Krankenstandsanalyse und Fragebogenerhebung, sind nicht nur aus Datenschutz- und Repräsentativitätsgründen auf größere Belegschaften ausgerichtet. Es geht auch darum, möglichst homogene Gruppen innerhalb der Belegschaften zusammenzufassen, um für diese geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Je nach Thematik und Betriebsgröße kann es sich hierbei um Standorte, Abtei-

lungen, aber auch um den Status, bestimmte Altersgruppen oder eine Differenzierung nach Geschlecht handeln. So ist bei Arbeitern meist ein anderes Krankheitspanorama zu beobachten als bei Angestellten. Abteilungsspezifische Probleme, z.B. in den sozialen Beziehungen (etwa durch Mobbing), können z.B. zu psychischen Diagnosen führen. Je kleiner die Betriebsgröße, umso schwieriger wird die Durchführung dieser Instrumente und umso fraglicher wird der Nutzen der Erhebung, vor allem wenn die Aufgabenverteilung auf weniger Schultern verteilt und damit die Arbeitsbedingungen inhomogener werden.

### **2.3 Phasen der betrieblichen Gesundheitsförderung**

- a) Erhebung
- b) Planung
- c) Durchführung
- d) Evaluation

#### *Zu a) Erhebung*

Die BGF beginnt mit einer eingehenden Analyse des Ist-Zustandes (auch Diagnose). Dabei kommen, je nach Betriebsgröße und Ressourcen, verschiedene Erhebungsinstrumente zum Einsatz (mehrstufiges Verfahren). Die Anwendung mehrerer Instrumente gibt ein differenzierteres Bild auf Belastungen und Ressourcen in der Arbeit.

Die Erhebungsinstrumente beschreiben Belastungen und/oder Ressourcen aus je verschiedenen Blickwinkeln.<sup>4</sup> Grundlagen können Arbeitsunfähigkeits-Daten sein (z.B. Krankenstandsanalyse oder Fehlzeitenanalyse), expertenbasierte Belastungsanalysen (z.B. Gefährdungsbeurteilung) oder die subjektive Bewertung von Ressourcen und Belastungen durch die Mitarbeitenden selbst sein (z.B. Fragebogenerhebung, Gesundheitszirkel). Die meisten Erhebungsinstrumente eignen sich eher für größere Betriebe: Einerseits muss die Gruppe der Mitarbeitenden groß genug sein, um zu vermeiden, dass Ergebnisse und damit z.T. sehr empfindliche Daten auf einzelne Personen zurückgeführt werden können. Neben der Gewährleistung des Datenschutzes ist dies auch wichtig, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu erhalten. Die Erhebung einer

---

<sup>4</sup> Für eine detailliertere Beschreibung und Diskussion der Instrumente s. Schmidt 2009. Im Folgenden werden verschiedene Ausprägungen bestehender Instrumente zusammengefasst und abstrahiert, um das grundsätzliche Vorgehen der BGF darstellen zu können.

größeren Gruppe liefert zudem verlässlichere Aussagewerte. Es geht daher darum, die Ergebnisse größerer, möglichst homogener Gruppen von Mitarbeitenden zusammenzufassen, um für diese gemeinsame Maßnahmen entwickeln zu können (s. „Ansatzpunkte der betrieblichen Gesundheitsförderung: d)“). Der Gesundheitszirkel stellt sowohl ein Erhebungsinstrument als auch bereits eine Maßnahme dar: In einer kleinen, moderierten Gruppe diskutieren Mitarbeitende und evtl. andere Akteure im Betrieb über Ressourcen und Belastungen und entwickeln bereits Lösungsansätze. In größeren Betrieben nehmen einige Mitarbeitende stellvertretend für ihre Kollegen und Kolleginnen am Gesundheitszirkel teil. Gesundheitszirkel können bereits an sich gesundheitsförderliche Wirkungen haben, wenn die Teilnehmenden erleben, dass sie selbst ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten können. Darüber hinaus kann der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen eine Entlastung bewirken, wenn es gelingt, eine Vertrauensbasis zu schaffen, die eine authentische Auseinandersetzung erlaubt.

Die Ergebnisse, die mit den verschiedenen Erhebungsinstrumenten erzielt werden können, haben verschiedene Aussagewerte. Das Spektrum reicht von einem allgemeinen Gradmesser der Belastung z.B. verschiedener Abteilungen mit Arbeitsunfähigkeiten (Fehlzeitenanalyse) über die Differenzierung dieser Arbeitsunfähigkeiten nach Haupterkrankungsarten (Krankenstandsanalyse) bis hin zu subjektiven Beurteilungen von Mitarbeitenden (Fragebogenerhebung, Gesundheitszirkel). Die Zusammenschau der Ergebnisse möglichst verschiedener Erhebungsinstrumente ergibt ein relativ differenziertes Bild, das in einem Gesundheitsbericht festgehalten wird.

#### *Zu b) Planung und Durchführung*

Die in der Erhebungsphase anonym gewonnenen Ergebnisse sowie entwickelte Lösungsansätze werden in der Planungsphase an den Arbeitskreis Gesundheit (AKG) rückgekoppelt. In einer gemeinsamen Konferenz mit Mitarbeitenden legen die mit der BGF befassten Akteure Maßnahmen, ihre Priorisierung und Zuständigkeiten für verschiedene Aufgaben fest. Der AKG bleibt koordinierendes Gremium des BGF-Projektes, dessen Mitglieder die Betriebsöffentlichkeit über Umsetzungsfortschritte wie -schwierigkeiten informieren.

#### *Zu c) Evaluation*

Nach vollzogener Maßnahmen-Durchführung evaluieren die mit der BGF befassten innerbetrieblichen und/oder externen Akteure die Ergebnisse schließlich und fragen nach den Effekten und der Angemessenheit der Maßnahmen sowie nach veränderten Bedarfen: Die BGF ist zyklisch angelegt, nach der Evaluation kann ein neuer Kreislauf

von Erhebung – Planung – Durchführung – Evaluation beginnen. Der Kreislauf erhält auf diese Weise eine Schlaufen-Form und ermöglicht der BGF eine gewisse Lernfähigkeit: Die Maßnahmen können den Bedarfen immer weiter angepasst werden. Darüber hinaus können neue Bedarfe festgestellt und entsprechende Maßnahmen entwickelt werden (Ritter 2003: 110ff.).

### *Zwischenfazit*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das idealtypische Konzept der BGF auf Großbetriebe bezogen ist: Ihre Steuerung ist auf personelle und zeitliche Ressourcen aus der Organisationsentwicklung, Personalabteilung oder dem Betriebsrat angewiesen. Für die Durchführung müssen darüber hinaus finanzielle Ressourcen investiert werden, denn für die Erhebung wie auch die Durchführung einiger Maßnahmen ist evtl. der Einkauf von externer Expertise notwendig. Zumindest aber müssen Mitarbeitende für verschiedene Aufgaben der BGF zeitweise von ihrer Arbeit freigestellt werden. Die Erhebungsinstrumente beziehen sich mit Ausnahme des Gesundheitszirkels auf größere Mitarbeitendengruppen. Zum einen muss eine größere Anzahl von Mitarbeitenden befragt werden, um Anonymität und Datenschutz zu gewährleisten. Zum anderen zielt die Auswertung darauf ab, größere Gruppen mit gleichen Belastungen auszumachen, für die gemeinsame Maßnahmen entwickelt werden können. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen jedoch weder über genügend Personal noch über andere genannte Ressourcen für die BGF.

## **3 Passung des Konzepts der BGF auf kleine und mittlere Unternehmen**

Ca. 60% der Beschäftigten in Deutschland sind in KMU tätig.<sup>5</sup> Die KMU sind in der BGF jedoch relativ spät ins Blickfeld geraten. Lange hat sich diese auf die produzierende Großindustrie konzentriert, weil hier seit der Industrialisierung die schwerwiegendsten gesundheitlichen Risiken wahrgenommen wurden. Erst seit einigen Jahren wird versucht, den knappen Ressourcen und anderen Strukturen wie Bedarfen von KMU gerecht zu werden, indem man z.B. Erhebungs-Instrumente der BGF reduziert

---

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt 2008; als Mittelstand gelten dabei Unternehmen bis zu einer Größe von 249 Mitarbeitenden und 50 Mio. Euro Jahresumsatz.

und anpasst (meist wird ein Zirkelansatz verfolgt) und außerbetriebliche Strukturen zur Unterstützung nutzt (z.B. Angebote der Berufsgenossenschaften zur Arbeitsplatzanalyse oder Branchenberichte der Krankenkassen statt einer eigenen Krankenstandsanalyse usw.). KMU verfügen auf der anderen Seite über Ressourcen, die für die BGF genutzt werden können: Hier sind hauptsächlich kurze Kommunikationswege und der enge, oftmals geradezu familiäre Kontakt zwischen Führung und Belegschaft zu nennen. Für die Unterstützung der BGF und die Absprache wie Rückkopplung von Maßnahmen und Ergebnissen kann dies von enormem Vorteil wie auch von Nachteil sein, denn alle Investitionen und strategischen Schritte hängen nicht selten von einer einzigen Führungsperson ab. Auch strukturell ist die BGF in KMU mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert. Diese Schwierigkeiten werden im Folgenden aus konzeptioneller Sicht begründet.

Während in größeren Unternehmen BGF-Projekte durch die mittlere Führungsebene, die Personalabteilung oder auch durch den Betriebsrat initiiert und unterstützt werden können, entfallen diese wichtigen Machtpromotoren für die BGF in KMU. Grundsätzlich hängt schon die Akzeptanz für betriebliche Gesundheitsförderung und deren Durchführbarkeit in kleinen Unternehmen meist von der Einstellung und dem persönlichen Führungsstil der Geschäftsleitung ab.

Die „klassischen“ Prozesse der BGF sind zudem kaum auf KMU zu übertragen:

- a) Die auf größere Mitarbeitenden-Gruppen abzielenden Erhebungsinstrumente, wie Krankenstandsanalyse oder Fragebogenerhebung der BGF sind in KMU wegen kleiner Belegschaften teilweise gar nicht anwendbar.
- b) Für die Steuerung der BGF werden personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen benötigt, die das Planen, Durchführen und Verfolgen von Projekten der Gesundheitsförderung erst ermöglichen.
- c) Abteilungen für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung oder Qualitätssicherung, die über personelle und zeitliche auch organisatorische Ressourcen bereitstellen, sind in KMU nicht vorzufinden.

*Zu a): Erhebungsinstrumente nicht immer anwendbar*

Die Belegschaften in kleinen und mittleren Unternehmen erreichen oft nicht die aus Datenschutzgründen notwendige Mindestgröße für die klassischen Erhebungsinstrumente: Um z.B. die Anonymität bei der Krankenstandsanalyse zu wahren, muss die Datenbasis mindestens 50 Mitarbeitende umfassen. Diese müssen zudem bei der glei-

chen Krankenkasse versichert sein, weil die Kassen als einzige über die genauen Arbeitsunfähigkeitsdaten verfügen. Sie kooperieren bei ihren Analysen kaum untereinander, denn Krankenstandsanalysen sind ein wichtiges Wettbewerbs-Produkt für die Kassen. Für KMU bieten sich höchstens Branchenvergleiche an, die einige Krankenkassen im Rahmen von Gesundheitsberichten erstellen. Der Ansatz, größere Mitarbeitenden-Gruppen für die Maßnahmenentwicklung zusammenzufassen, ist ebenfalls nicht immer einzulösen. In KMU kann die Bearbeitung bestimmter Aufgaben in der Hand einzelner Personen liegen; wenn der Betrieb entsprechend klein ist, können die Mitarbeitenden verschiedene Arbeitsanforderungen haben. Fragebogenerhebungen sind daher ebenfalls nur bedingt einsatzfähig. Für kleinere Unternehmen scheint sich der Zirkelansatz anzubieten, der gleichzeitig ein Erhebungsinstrument wie auch bereits eine Maßnahme der BGF darstellt. Er verschafft Mitarbeitenden Gehör und bietet ihnen die Möglichkeit, aktiv an der Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen mitzuwirken.

*Zu b) Unzureichende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen*

Der knappe oder fehlende finanzielle Rahmen für Investitionen stellt für die BGF in KMU eine weitere Schwierigkeit dar: KMU haben weniger verfügbares Investitionskapital und können oft nur von Auftrag zu Auftrag rechnen. Oft sind Auftragseingang und Umsatzvolumen schwer planbar. Selbst wenn es also Leitungen kleinerer Unternehmen einleuchtend erscheinen mag, dass eine Investition in den Erhalt der Produktivität und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sinnvoll ist, können ihnen die finanziellen Möglichkeiten hierzu fehlen.

Darüber hinaus ist es schwierig, eine Person für die Koordination entsprechender Projekte ausreichend von anderen Aufgaben zu befreien. Ohne zumindest eine Person, die koordinierend tätig wird, Sitzungen plant, Expertise beschafft und die Koordination weiterer Maßnahmen übernimmt, sind solche Projekte kaum ausführbar.

*Zu c) Unzureichende organisatorische Ressourcen*

In KMU fehlen außerdem organisatorische Ressourcen für den Umgang mit übergeordneten Projekten wie dem der Gesundheitsförderung, da auch andere entsprechende Strukturen wie die der Personalentwicklung, Qualitätssicherung oder des Umweltmanagements nicht vorhanden und ausgebildet sind. Ohne Strukturen der Organisationsentwicklung wird es schwieriger, die in ihrer dargestellten Konzeption relativ aufwändigen Abläufe der BGF auf Dauer zu etablieren und einen routinierten Umgang mit ihnen zu finden. Die fehlenden Strukturen bieten aber auch Vorteile: Der gesamte Organisationsaufbau ist nicht so arbeitsteilig strukturiert wie in großen Unternehmen.

Damit kann der betriebliche Gesundheitsschutz hier unmittelbarer in den Arbeitsalltag eingebunden werden (ENWHP 2001: 6).

### *Förderliche Faktoren für die BGF in kleinen und mittelständigen Unternehmen*

Einerseits fehlen in KMU also wichtige Ressourcen für die BGF, auf der anderen Seite verfügen sie gegenüber Großunternehmen aber auch über wichtige Vorteile: Einige Aspekte des beschriebenen BGF-Konzeptes lassen sich recht gut auf KMU übertragen. KMU tragen insgesamt oft gesundheitsförderliches Potenzial in sich, weil kurze Informations- und Kommunikationswege und eine oft informelle Handhabung von Anforderungen sich flexibler an Bedarfe der Mitarbeitenden anpassen lassen. Zudem wissen Führungskräfte oft mehr über die persönlichen Lebenshintergründe, sozialen Umfeld und besonderen Lebensphasen oder -ereignisse ihrer Mitarbeitenden als in Großbetrieben. Vielfach prägt ein engeres oder geradezu familiäres Miteinander die Arbeitsatmosphäre (Meggeneder/Pelster/Sochert 2005: 53ff), Führungspersonen nehmen dann eine fürsorgliche Haltung angesichts der gesundheitlichen Belange ihrer Mitarbeitenden ein. Das Verständnis für die Bedeutung der Gesundheitsförderung kann deshalb in KMU ausgeprägter sein als in Großbetrieben.<sup>6</sup>

Der Koordinationsaufwand ist, besonders in kleinen Betrieben, sehr viel geringer als in großen, weil mittlere Führungsebenen entfallen. Die Rückkopplung von Erhebung und Maßnahmenentwicklung kann sehr viel direkter vonstatten gehen, was eine höhere Akzeptanz dieser Maßnahmen bei den Mitarbeitenden und evtl. Führungspersonen bewirken kann.

Das Prinzip der Partizipation lässt sich außerdem in KMU besonders gut anwenden, da hier, je nach Unternehmensgröße, sogar die gesamte Belegschaft in die Erhebung und Entwicklung der BGF direkt einbezogen werden kann, ohne dass über Fragebogenerhebungen Meinungen von Mitarbeitenden stärker zusammengefasst werden müssen oder ein Stellvertreter in einen Gesundheitszirkel entsendet wird, der oder die möglichst die Auffassung des gesamten Kollegiums vertritt.

### *Stand der BGF in KMU*

Ansätze zur betrieblichen Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen nehmen deren besondere Bedarfe bereits in den Blick und versuchen z.B. fehlende

---

<sup>6</sup> Es kann aber auch das genaue Gegenteil der Fall sein. Für eine Analyse für die BGF günstiger und ungünstiger Führungsstile in KMU siehe Meggeneder/Pelster/Sochert 2005.



Ressourcen durch Einbindung überbetrieblicher Träger wie Handelskammern, Innungen, Unfall- und Krankenversicherungen sowie Arbeitsschutzbehörden auszugleichen (ENWHP in Europe 2001: 7; Meggeneder/Pelster/Sochert 2005: 53ff.). Zudem wurden verschiedene Kriterien für die BGF in KMU aufgestellt (ENWHP in Europe 2001).<sup>7</sup>

#### **4 Flexible Arbeitsstrukturen in der IT-Branche als Herausforderung für die BGF**

Die Schwierigkeiten, die sich angesichts der Durchführung einer BGF in KMU ergeben, gelten auch für die Wissensökonomie, da diese weitgehend von KMU getragen wird. Darüber hinaus bringen die neuen Arbeitsstrukturen, die in dieser Teilbranche vielfach vorzufinden sind, eine neue Qualität von Arbeitsbedingungen mit sich, die die BGF vor ebenfalls neue Herausforderungen stellen. Die IT-Branche kann hier in einer Vorreiter-Rolle für die Wissensökonomie generell gesehen werden (Mayer-Ahuja 2005: 62).<sup>8</sup> Das Neue an diesen Arbeitsstrukturen ist mit dem Schlagwort Flexibilisierung zu umreißen, die sich in Form von vertraglicher Flexibilisierung (befristete Beschäftigung, mobile Beschäftigung, Telearbeit, Beschäftigung von Freelancern), Vernetzung sowie Projektarbeit ausdrückt (Kalkowski/Mickler 2002; s. Bleses 2009a und 2009b in diesem Band). Diese flexiblen Arbeitsstrukturen bewirken eine Dynamisierung von Arbeitsbedingungen.

Für die BGF ergeben sich damit verschiedene Anforderungs-Komplexe: Zum einen sind viele Mitarbeitende schlechter erreichbar für die Erhebung, Planung, Durchführung und Überprüfung der BGF. Zum anderen sind sie schlechter vergleichbar, da

---

<sup>7</sup> Die Kriterien auf der einzelbetrieblichen Ebene sind den Bereichen „Führung und Beteiligung“, „Geschäftsprozess“ und „Ergebnisse“ zugeordnet. Zu den Kriterien selbst siehe ENWHP in Europe 2001.

<sup>8</sup> Die EU-Regierungschefs haben sich im Jahre 2000 in beim EU-Gipfel in Lissabon das ehrgeizige Ziel gesetzt, die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu entwickeln. Bei dieser sog. Lissabon-Strategie spielt die Schaffung einer Wissensökonomie eine entscheidende Rolle. Ein wichtiger Baustein soll hierbei die Vernetzung von Unternehmen, Arbeitsprozessen und Privatanwendern mit Hilfe der Informationstechnologie sein (Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (2003): Tätigkeitsbericht 2002 / 2003, Bonn.; vgl. auch die verschiedenen Materialien der EU-Kommission zum Thema Informationsgesellschaft unter anderem zur: Initiative i2010 – Eine europäische Informationsgesellschaft für Wachstum und Beschäftigung (<http://europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c11328.htm>)

Subjektivierung und Individualisierung je verschiedene Konstellationen von Ressourcen und Belastungen bewirken. Besonders die Projektarbeit bringt darüber hinaus eine Dynamik mit sich, die zur Folge hat, dass Ressourcen und Belastungen nicht als klare Gegensätze voneinander zu unterscheiden sind, sondern sich eher auf einem Kontinuum bewegen, wobei das eine schnell in das andere umschlagen kann.

Es ist darüber hinaus nicht nur schwieriger, Belastungen und Ressourcen zu erfassen, es erwachsen auch neue Belastungen aus dieser Komplexität. Emergente Belastungen entstehen erst aus dem Zusammenspiel mehrerer Aufgaben oder der Häufung von allein genommen nicht unbedingt belastenden Faktoren: Z.B. kann die Koordination von verschiedenen Aufgaben aus verschiedenen parallelen Projekten zur Belastung werden, die sonst nicht anfallen würde. Vermehrte Kundenkontakte mit an sich kooperativen Kunden können für personenbezogene Dienstleistungstätigkeiten typische Belastungen mit sich bringen, weil sie in einer besonderen Häufung auftreten (Neubach/Schmidt 2006).

Die BGF-Konzeption kann auf die beschriebenen Dynamiken, die durch flexible Arbeitsstrukturen entstehen, kaum eingehen. Sie ist in ihrer Anlage eher auf stabile Arbeitsstrukturen hin ausgerichtet (Becke 2009b und Bleses 2009b in diesem Band):

- a) Nicht oder nur zeitweise im Betrieb anwesende Mitarbeitende sind nur schwer in die Prozesse der BGF einzubinden.
- b) Schnell veränderliche Arbeitsbedingungen können von der BGF nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden, vor allem bei Projektarbeit.
- c) Emergente Belastungen gehen auf komplexe Ursachenzusammenhänge zurück, die schwierig zu erheben sind.
- d) Das Aufweichen von Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit/Privatleben führt zu Ambivalenzen zwischen Ressourcen und Belastungen.
- e) Betriebliche Leistungskulturen und professionelle Selbstbilder können sich als Hemmnisse für die betriebliche Gesundheitsförderung erweisen.

*Zu a) Schwierige Einbindung nicht dauerhaft anwesender Mitarbeitender*

Den Erhebungsinstrumenten der BGF, ihrer gesamten Steuerung wie auch der Maßnahmendurchführung liegt zunächst die Annahme zugrunde, dass Mitarbeitende dauerhaft im Betrieb anwesend sind. Bei nur unregelmäßig hereinkommenden Mitarbeitenden wird nicht nur die Erhebung gesundheitsrelevanter Daten deutlich schwieriger (Einsammeln und Auswerten von Fragebögen, Vergleichbarkeit usw.), sondern auch

ihre Teilnahme an Entscheidungsprozessen über durchzuführende Maßnahmen wie auch ihre Einbindung in Maßnahmen der BGF selbst. Für Selbstständige ist außerdem die Zuständigkeit des Auftraggebers hinsichtlich des Arbeitsschutzes wie auch der Gesundheitsförderung meist nicht geklärt. Angesichts des recht großen Anteils von flexibel Beschäftigten in der IT-Branche gilt es auch im Interesse des Arbeit- oder Auftraggebers, außerbetrieblich eingesetzte Mitarbeitende in die Gesundheitsförderung einzubinden (s. Bleses 2009b in diesem Band und Schmidt 2009).

*Zu b) Schnell veränderliche Arbeitsbedingungen stellt BGF vor Probleme*

Der Zyklus der BGF erweist sich gegenüber einer schnellen Veränderung von Arbeitsbedingungen als zu behäbig: Er benötigt zum Durchlaufen aller Phasen mindestens ein Jahr. Projekte in der IT-Branche erstrecken sich dagegen manchmal nur über wenige Monate. Zwar ist der Kreislauf der BGF über die Evaluationsphase auf organisationales Lernen ausgelegt: Veränderungen können wahrgenommen werden, erhalten aber konzeptionell eher einen Ausnahmestatus, da zumindest nicht von einem ständigen Wechsel, sondern einer kontinuierlichen Verbesserung ausgegangen wird. In flexiblen Arbeitsstrukturen sind Veränderungen jedoch die Regel. Deshalb muss auch die BGF in diesen Arbeitsstrukturen flexibler gestaltet werden.

*Zu c) Schwer zu erhebende emergente Belastungen*

Die Erfassung von Belastungen bei der Arbeit gestaltet sich in der IT-Branche zudem schwieriger. Mitarbeitende sind schlechter miteinander vergleichbar: Unterschiedliche Vertragsverhältnisse und mobile Beschäftigung führen zu diversifizierten Arbeitsbedingungen und Auslastungen verschiedener Mitarbeitender. Das stellt die in quantitativ angelegten Erhebungsinstrumenten angenommene Vergleichbarkeit zunehmend in Frage. So kann die vertragliche Basis für die Mitarbeit zu unterschiedlichen Aus- bzw. Belastungen führen. Je nach Stabilität und Intensität des Kooperationsverhältnisses sind Alleinselbstständige z.B. darauf angewiesen, mehrere Aufträge gleichzeitig anzunehmen, ohne dass die verschiedenen Auftraggeber die Möglichkeit hätten, die Auslastung der Selbstständigen zu prüfen, wie sie es bei fest angestellten Mitarbeitenden können. Auch fest angestellte Mitarbeitende können unterschiedlich stark durch parallele Projekte ausgelastet sein. Maßnahmen der Gesundheitsförderung müssen imstande sein, auf individuelle Belastungen einzugehen.

Die Komplexität der dynamischen Arbeitsbedingungen in der IT-Branche erhöht die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von „widersprüchlichen Arbeitsanforderungen“ (Moldaschl 2007: 297ff.). Zum Beispiel kann ein Mitarbeitender einen Kundenauftrag

ohne ausreichende Kontakte zum Kunden nicht optimal bearbeiten, wenn er oder sie dafür detailliertes Wissen über dessen Bedarfe benötigt. Der Konflikt mit dem eigenen professionellen Stolz kann dann zur Belastung werden bzw. wiederum zur Selbstausschöpfung führen, wenn Mitarbeitende weit über das gesundheitlich vertretbare Maß in die Freizeit hinein arbeiten, um trotz fehlender Ressourcen für eine gute Produktqualität zu sorgen. Komplexe Konstellationen verschiedener Belastungen, die aus solchen oder emergenten Belastungsformationen entstehen, können ebenfalls nicht immer einfach abgefragt werden: Die Zusammenhänge von Arbeitsbedingungen und psychischen Belastungen sind ohnehin oft schwierig nachzuvollziehen. Die höhere Komplexität flexibler Arbeitsstrukturen erschwert es auch Mitarbeitenden noch einmal mehr, sie im Nachhinein zu analysieren.

#### *Zu d) Entgrenzung zwischen Privat- und Erwerbsleben*

Mit erhöhter Komplexität der Arbeitsbedingungen, dem Verwischen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben und der besonderen Betonung von Leistungskulturen erweisen sich verschiedene Ressourcen als zunehmend ambivalent. Zwar werden Ressourcen in der Diskussion zur Gesundheitsförderung allgemein durchaus nicht als fest und frei verfügbare Hilfequellen betrachtet.<sup>9</sup> In der praktischen Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung wird jedoch eine Groborientierung an allgemeinen Grundannahmen der Arbeitswissenschaft über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen verfolgt. Damit wird eine polarisierende Zuordnung von Bedingungen entweder als Ressource oder Belastung vorgenommen. Diese Grundannahmen und Gestaltungskriterien sind in der anti-tayloristischen Tradition entstanden (Becke 2007: 74ff.). Die Erfahrungen in der IT-Branche zeigen jedoch, dass auch die empfohlenen Bedingungen unter bestimmten Umständen zu Belastungen werden können. Dieses ambivalente Bedingungsgefüge scheint typisch zu sein für flexible Arbeitsstrukturen in der

---

<sup>9</sup> Ressourcen werden zum einen nicht per se als gesundheitsförderlich betrachtet, sondern als Potenziale, die erst genutzt werden müssen (Ducki/Kalytta 2006: 30ff.) Wird eine solche Nutzung verhindert, kann dieser Sachverhalt belastend wirken. Zudem wird auf die mögliche Ambivalenz verschiedener Ressourcen hingewiesen (Waller 2002: 57). Ambivalenzen werden z.B. im Kontext von Familie als sozialer Ressource aufgezeigt: Ein enger Familienzusammenhalt kann sowohl hilfreich als auch belastend wirken. In der Praxis der BGF werden jedoch eher allgemeingültige Ratschläge wie z.B. möglichst ganzheitliche Arbeitsaufgaben propagiert (Ulich 1994: 144). Diese können jedoch, wie bereits beschrieben, mit belastenden Anforderungen an die Selbststrukturierung einhergehen.

Wissensökonomie. Zum Beispiel werden die Risiken der Selbstausschöpfung, besonders bei hochqualifizierten Mitarbeitenden erst neuerdings unter dem Stichwort „Burnout“ beachtet, nachdem hohes Engagement lange Zeit unter dem Blickwinkel „Selbstverwirklichung in der Arbeit“ rein positiv bewertet wurde (Mayer-Ahuja/Wolf 2005: 63).

Für die beschriebenen Widersprüchlichkeiten in den Arbeitsbedingungen fehlten in der BGF bislang die Wahrnehmung und damit gezielte Erhebungsmöglichkeiten. Um die Entstehung derartiger psychischer Belastungen zu vermeiden, werden Forschung und Praxis der BGF die Orientierung an konkreten allgemeinen Aussagen über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen aufgeben müssen. Stattdessen müssen solche Methoden weiter ausgebaut werden, die in der Lage sind, die konkreten Wechselwirkungen zwischen Strukturen im Betrieb und den Mitarbeitenden abzubilden.

Insgesamt sind Ressourcen und Belastungen weniger trennscharf, wenn sie abhängig von wechselnden Bedingungskonstellationen sind. Sie stehen damit in einer Dynamik, die zwar auch in anderen Arbeitsbereichen gegeben ist, hier aber durch schnell wechselnde Bedingungen und hohe psychische Anforderungen eine neue, wechselhaftere und ambivalentere Qualität gewinnt. Diese Dynamik stellt eine Herausforderung für die betriebliche Gesundheitsförderung dar, weil es nicht mehr „nur“ darum gehen kann, Maßnahmen umzusetzen, die die Arbeitsabläufe in einer bestimmten Weise (dauerhaft) zum Besseren regeln. Es müssen Maßnahmen entwickelt werden, die sich ebenfalls dynamisch auf wechselnde Qualitäten einstellen können. Die BGF muss also nicht nur flexibler werden, sondern auch feinere Sensoren ausbilden.

#### *Zu e) Betriebliche Leistungskulturen als Hemmnisse für die BGF*

Die Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung setzt voraus, dass eine offene Auseinandersetzung mit Belastungen stattfinden kann. Diese wird jedoch oftmals durch auf branchen- und betrieblicher Ebene vorzufindende Leistungskulturen behindert. Das Eingeständnis von eigenen Belastungsgrenzen in derartigen Arbeitskulturen wird in diesen Kulturen tabuisiert, weil Mitarbeitende Gefahr laufen, als nicht belastbar stigmatisiert zu werden (s. Becke 2009b in diesem Band). Das Prinzip der Beteiligung von Mitarbeitenden als Experten/-innen in eigener Sache ist in diesem Zusammenhang zwar nicht aufzugeben, aber doch mit Vorsicht zu verfolgen: Die Gesundheitsförderung muss zunächst eine Kultur des Vertrauens schaffen, indem eine Sensibilität für psychische Belastungen bei Mitarbeitenden wie Vorgesetzten entwickelt wird.

Das Wissen um die Ambivalenz von Ressourcen und Belastungen, andere komplexe Belastungskonstellationen sowie über die risikobesetzten Selbstansprüche von Mitarbeitenden in der Wissensökonomie sollte einerseits eine Wahrnehmungshilfe für den Erhebungsprozess sein. Andererseits sollte es als Regulativ für zu entwickelnde Maßnahmen der BGF dienen, indem zumindest für die Anfangsphase besonders darauf geachtet wird, dass zunächst eine Vertrauensbasis entwickelt werden muss.

## **5 Empfehlungen für die BGF**

Aus dem Abgleich der idealtypischen Charakteristika der BGF mit den in KMU und in flexiblen Arbeitsstrukturen vorzufindenden Bedingungen, ergeben sich verschiedene Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitsförderung.

- a) Zum einen stellt sich die Aufgabe, flexible und außerbetrieblich eingesetzte Mitarbeitende in die betriebliche Gesundheitsförderung einzubinden.
- b) Des Weiteren ist die Dynamik, die sich durch schnellen Wechsel in den Arbeitsbedingungen und widersprüchliche Anforderungen ergibt, zu erfassen. Hierfür muss in der BGF ein Sensorium geschaffen werden.
- c) Der Ambivalenz von Ressourcen und Belastungen muss ebenfalls Rechnung getragen werden, indem mögliche Wechselwirkungen von professionellen Selbstbildern, Leistungskulturen und Arbeitsbedingungen mit in den Blick genommen werden.
- d) Grundlegend gilt es, bestehende Leistungskulturen dahingehend zu öffnen, dass eine Auseinandersetzung mit individuellen Belastungsgrenzen in der Arbeitskultur möglich wird. Dazu sollten Mitarbeitende und Führungskräfte auch auf individueller Ebene für die Problematik sensibilisiert werden und, sofern nicht vorhanden, eine entsprechende Wahrnehmung entwickeln.
- e) Schließlich sollte die Lernfähigkeit der BGF durch Möglichkeiten der Evaluation gerade angesichts schnell veränderlicher Arbeitsumgebungen erhalten bleiben.

### *Zu a) Einbindung flexibel und außerbetrieblich eingesetzter Mitarbeitender*

Um außerbetrieblich eingesetzte Mitarbeitende oder auch Selbstständige in die BGF einzubinden, sollten bereits vorhandene Kommunikationsstrukturen genutzt werden. Zum Beispiel könnte die Gesundheitszirkel-Arbeit, statt als separate und befristete Kommunikationsform zu fungieren, an vorhandene betriebliche oder projektbezogene

Dialog- und Kommunikationsstrukturen gekoppelt werden, in die auch Freelancer eingebunden werden können. Der Zirkelansatz bietet sich vor allem an, weil er als Erhebungsinstrument für kleinere Belegschaften und als dialogorientiertes Instrument gerade für wechselnde und individuell variierende Belastungen sinnvoll erscheint.

*Zu b) bis d) Dynamik der Arbeitsbedingungen, Ambivalenz von Ressourcen und Belastungen sowie Öffnung der bestehenden Leistungskulturen*

Der schnelle Wandel von Arbeitsbedingungen macht eine solch dauerhaft in regelmäßige Kommunikationsstrukturen integrierte Lösung ebenfalls erstrebenswert. Die Auseinandersetzung mit gesundheitlich relevanten Aspekten würde auf diese Weise direkt in die Arbeitsplanung einfließen, statt von langwierigen Prozeduren der Erhebung und Maßnahmenplanung abhängig zu sein. Zum Beispiel finden Teamsitzungen statt, wie es das Modell des Gesundheitszirkels vorsieht. Um Mitarbeitenden wie Führung außerdem eine erste Möglichkeit an die Hand zu geben, komplexe Belastungen zu eruieren, kann zunächst auf Ansätze zurückgegriffen werden, die solche Belastungen oder ihre Ursachen zusammenfassend typisieren. Ein Beispiel hierfür ist das auf Moldaschl (2007) basierende und von Gerlmaier (2006) weiterentwickelte Modell der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, das verschiedene Bereiche des möglichen Auftretens von Widersprüchen besonders in der Projektarbeit aufzeigt (z.B. Auftrageinteilung, ohne dass Mitarbeitende alle nötigen Hilfsmittel für die Bearbeitung bekommen). Eine weitere derartige Wahrnehmungshilfe wäre eine Sammlung typischer emergenter Belastungen. Solche Ansätze schaffen ein Bewusstsein für komplexe Belastungen, auf das Mitarbeitende weitere Selbst-Beobachtungen aufbauen können. Dieser Sensibilisierung müssen jedoch Strukturen gegenübergestellt werden, die eine gesunderhaltende Arbeitsorganisation ermöglichen, indem Mitarbeitende Be- und Überlastungen anzeigen und damit in die weitere Planung und Steuerung z.B. von Projekten eingreifen können. Statt prinzipieller Vorgaben einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung muss es zumindest in flexiblen Arbeitsstrukturen darum gehen, Verfahren zu etablieren, in die die Mitarbeitenden ihre eigene Wahrnehmung von Belastungen und Ressourcen einspeisen können.

Die Implementation von Verfahren bedarf angesichts der Leistungskulturen in der Wissensökonomie allerdings einer grundlegenden Sensibilisierung und Öffnung von Mitarbeitenden wie Führung. Da Appelle an Verantwortung und Gesundheitsverhalten erfahrungsgemäß zwar kurzfristig Wirkung, aber kaum langfristige Effekte zeigen, ist es vielversprechender darauf hinzuweisen, dass solche Verfahren auch der Optimie-

nung der Arbeitsorganisation und damit der Optimierung der Ergebnisqualität dienen (s. Becke 2009a in diesem Band). Zusätzlich kann man natürlich auf die gesundheitlichen Risiken hinweisen, die aus lang anhaltenden Überlastungen entstehen können und bereits aufgetretene Stresssymptome der Mitarbeitenden herausarbeiten und besprechen.

Zum einen sollte eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur also Gelegenheiten bieten, besondere Bedarfe wie auch persönliche Präferenzen und Abneigungen zu verhandeln und, wo möglich, für alle Seiten gewinnbringend einzusetzen. Zum anderen sollte die Projektsteuerung über Möglichkeiten verfügen, konkret auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und aufzufangen.

#### *Zu e) Lernfähigkeit der BGF sichern*

Die BGF wird durch die hier dargestellten Lösungsansätze in die alltäglichen betrieblichen Abläufe integriert und verstetigt. Eine Trennung in verschiedene Ablaufphasen erscheint nicht mehr sinnvoll. Auf der anderen Seite muss die Lernfähigkeit der BGF gesichert werden. Evaluationsmaßnahmen sollten sich deshalb ebenfalls als fortlaufender Prozess in die „fluide“ gewordene BGF einfügen. Dies würde außerdem der Anforderung entsprechen, auch die Evaluation zu dezentralisieren.

Schließlich sind als Voraussetzung für den Aufbau einer Vertrauensbasis zunächst besonders geschützte Dialogräume zu entwickeln (Becke/Bleses/Schmidt 2008: 291). Diese ermöglichen es anfänglich, auch über subjektive Belastungen zu sprechen. Evtl. können die hier verhandelten Themen später in öffentlichere Kommunikationsformen überführt werden, wenn sich ein entsprechend angemessenes Vertrauen entwickelt hat. Schon Gesundheitszirkel sind bereits als geschützte Dialogräume zu bezeichnen, wenn sie Vorgesetzte zunächst aus den Gesprächen ausklammern und die Mitarbeitenden selbst entscheiden können, was vom Gesagten an die betriebliche Öffentlichkeit zur Verhandlung weitergegeben werden darf. Evtl. sind weitere Schutzmaßnahmen notwendig. Solange eine offene Vertrauenskultur noch nicht entwickelt ist, könnten besonders kleine Zirkelgruppen gebildet werden (Gesundheitszirkel sehen bislang 12-14 Mitarbeitende vor; Ulich/Wülser 2005: 160). Weiterhin wären zumindest für die Anfangsphase verschiedenartige Gesprächsformen denkbar, die auch vier-Augen-Gespräche evtl. mit externen Moderatoren umfassen oder anonyme Möglichkeiten, Belastungen zu benennen, wie es neuerdings in einigen Pilotprojekten zur Fehleranzeige für Krankenhausärzte/-innen möglich ist (patientenverfuegung.de 2008). Voraussetzung hierfür ist aber auch eine besondere Aufklärung und Sensibilisierung von



Mitarbeitenden über psychische Belastungen. Es ist wichtig, dass diese Belastungen nicht in erster Linie als Defizite betrachtet werden und Mitarbeitende per se eine hohe Belastbarkeit von sich erwarten. Sie sollten vielmehr ihre Leistungsfähigkeit auf optimalem Niveau erhalten lernen, indem sie ihre persönlichen Grenzen kennen und achten lernen. Bei einer solchen Herausbildung von Vertrauen spielen Führungskräfte und die Mitarbeitendenvertretung eine entscheidende Rolle: Sie sind zuallererst zu sensibilisieren, auch für ihre eigenen Grenzen. Erst danach können sie die Arbeitskultur in Richtung einer Achtsamkeit diesen Belastungen gegenüber öffnen und eine Vorbildfunktion für einen verantwortungsvollen Umgang mit den eigenen Ressourcen übernehmen.

## **6 Fazit**

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass der erste Schritt für eine an die Bedingungen flexibler Arbeitsstrukturen angepasste BGF in der IT-Branche oder der Wissensökonomie generell in der Sensibilisierung von Mitarbeitenden wie Führungskräften liegen müsste, um so bestehende Leistungskulturen für eine Auseinandersetzung mit Belastungen zu öffnen. Erst in einem zweiten Schritt könnte die betriebliche Gesundheitsförderung dezentral zu einem Querschnittsthema werden. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit wird auf diese Weise veralltäglich und kann bei allen Arbeitsthemen einbezogen werden. Eine Dezentralisierung der BGF kommt auch kleinen Unternehmen entgegen, die arbeitsteilige Strukturen der Organisationsentwicklung gar nicht vorhalten. Der Zirkelansatz kann hierfür eine geeignete Grundlage bilden, der an bestehende Strukturen angeschlossen werden kann. Möglich wären aber auch andere Gesprächsformen, wie zum Beispiel Personalentwicklungsgespräche. Das Thema Gesundheit könnte auch direkt in Gespräche rund um die Projektplanung und -steuerung integriert werden. Alle diese Gesprächsformen müssten auf der Grundlage von Sensorien basieren, die geeignet sind, die aufgezeigten Ambivalenzen abzubilden. Schließlich müssen Formen der Evaluation gefunden werden, die pragmatisch und ohne zu großen Aufwand in der Lage sind, die Angemessenheit der entwickelten Maßnahmen zu überprüfen und so die Lernfähigkeit der BGF zu erhalten.

Abschließend ist festzuhalten, dass die betriebliche Gesundheitsförderung bislang kein erprobtes Konzept zur Integration von Charakteristika flexibler Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie, wie z.B. der Dynamik von Ressourcen und Belastungen, bietet.

Es bestehen aber durchaus Ansätze und Instrumente der BGF, die sich anpassen und weiter entwickeln lassen.

## Literatur

- Allmer, Henning (2004): Erholungsdefizit, in: Steffgen, Georges (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Problembezogene psychologische Interventionen. Göttingen: Hogrefe: 199-219.
- Badura, Bernhard; Hehlmann, Thomas (Hrsg) (2003): Betriebliche Gesundheitsförderung. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin u.a.: Springer Verlag.
- Becke, Guido (2009a): Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität – Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie; in diesem Band.
- Becke, Guido (2009b): Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie: Ein Grundproblem nachhaltiger Arbeitsqualität; in diesem Band.
- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: edition sigma.
- Becke, Guido (2007): Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der ‚digitalen Wirtschaft‘ - Problemfelder und Gestaltungsperspektiven mit Blick auf abhängige und alleinselbstständige Erwerbsarbeit. artec/Uni Bremen: artec paper Nr. 142 ([http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_142.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_142.pdf)).
- Becke, Guido; Peter Bleses; Sandra Schmidt (2008): Gesundheitsförderung in KMU der IT- und Medienbranche. Ein Plädoyer für mehr ‚organisationale Achtsamkeit‘; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitsgestaltung für KMU. Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. 10.-11.09.2008 an der TU Ilmenau, Ilmenau: 285-294.
- Bleses, Peter (2009a): Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit: Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen; in diesem Band.
- Bleses, Peter (2009b): Die Organisation muss auch in flexiblen Arbeitsstrukturen der Fokus erwerbsbezogener Gesundheitsförderung bleiben; in diesem Band.
- Ducki, Antje; Kalytta, Tanja (2006): Gibt es einen Ressourcen-Kern? Überlegungen zur Funktionalität von Ressourcen, in Wehner, Theo/Richter, Peter G. (Hrsg.): Salutogenese in der Arbeit, Wirtschaftspsychologie II./III. 2006 – 8.Jahrgang: 30-39.
- ENWHP in Europe (2001): Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen. Kriterien und Beispiele guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Essen: BKK Bundesverband, (im Internet unter: <http://www.bkk.de/ps/tools/download.php?file=/bkk/psfile/download-da->

tei/36/kriterien\_415aaeb3bc5fe.pdf&name=kriterien\_beispiele\_guter\_praxis.pdf&id=494&nodeid=494)

EU-Kommission (2005): Initiative i2010 – Eine europäische Informationsgesellschaft für Wachstum und Beschäftigung (<http://europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c11328.htm>).

Gerlmaier, Anja (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsformen, in: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: Edition Sigma: 71-98.

Hirtenlehner, Helmut; Pilwein, Walter (2006): „Der ganzheitliche Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung am Beispiel eines Modell-Projekts in einer Papierfabrik“, in: Meggeneder, Oskar/Hirtenlehner, Helmut (Hrsg.). Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Forschungsstand - Strukturen- Entwicklungen. F.a.M.: Mabuse Verlag: 83-97.

Joder, Karin (2007): Betriebliche Gesundheitsförderung praktisch umsetzen: Erfolgsfaktoren, Stolperfallen, Bedarf. Saarbrücken: VDM-Verlag Müller.

Kalkowski, Peter (2004): „Zur Regulation von Wissensarbeit – Explizite und implizite Vertragsverhältnisse“, SOFI-Mitteilung Nr. 32: 103-109.

Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung - Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. SOFI-Mitteilungen Nr.30: 119-134.

Kuhn, Detlef; Sommer, Dieter (Hrsg.) (2004): Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen. Wiesbaden: Gabler: 165-180.

Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten: Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen: IAT-Report 2006-04.

Mayer-Ahuja, Nicole; Wolf, Harald (2005): Arbeit am Netz: Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern, in: Dies. (Hrsg.): Entfesselte Arbeit - Neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin: edition sigma: 61-108.

Meggeneder, Oskar; Pelster, Klaus; Sochert, Reinhold (Hrsg.) (2005): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern: Verlag Hans Huber.

Moldaschl, Manfred (2007): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit, in: Ders. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. 2., erweit. Aufl. München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 285-321.

Müller, Rainer; Rosenbrock, Rolf (1998): Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und Erkrankungen – Perspektiven des Arbeitsschutzes, in: Dies. (Hrsg.). Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung - Bilanz und Perspektiven. Sankt Augustin: Asgard Verlag: 10-32.

- Neubach, Barbara; Schmidt, Klaus-Helmut (2006): Beanspruchungswirkungen von Selbstkontrollanforderungen und Kontrollmöglichkeiten bei der Arbeit, *Zeitschrift für Psychologie*, 214 (3): 150-160.
- Patientenverfügung.de (2008): Patientensicherheit: Online und anonym üben Ärzte zaghaft Selbstkritik (<http://www.patientenverfuegung.de/info-datenbank/2008-2-6/patientensicherheit-online-und-anonym-ueben-aerzte-zaghaft-selbstkritik>)
- Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (2003): Tätigkeitsbericht 2002 / 2003. Bonn.
- Ritter, Wolfgang (2003): Betriebliches Gesundheitsmanagement „erlernen“ durch Leitfäden? Organisationstheoretische und betriebspraktische Anforderungsdimensionen an Verfahrenswege im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Bremerhaven: NW-Verlag.
- Rosenbrock, Rolf; Michel, Claus (2007): Primäre Prävention. Bausteine für eine systematische Gesundheitsförderung. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Scharinger, Christian (2006): „Betriebliche Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung. Wege zur salutogenen Organisation“, in: Meggeneder, Oskar/Hirtenlehner, Helmut (Hrsg.). Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Forschungsstand - Strukturen - Entwicklungen. F.a.M.: Mabuse Verlag: 135-153.
- Schmidt, Sandra (2009): Bewertung von BGF-Instrumenten für kleine und mittlere Unternehmen in der Wissensökonomie, in: Evers, Janina; Joachim Hafkesbrink; Michael Krause; Sandra Schmidt: Instrumente für nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie: Bestandsaufnahme und Bewertung 2. Teil des Zwischenberichts des BMBF-Projekts Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie artec-paper (<http://www.artec.uni-bremen.de>). artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen.
- Sochert, Reinhold (2002): Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Sochert, Reinhold (2006): Forschung und Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Deutschland, in: Meggeneder, Oskar/Hirtenlehner, Helmut (Hrsg.): Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Forschungsstand - Strukturen - Entwicklungen. F.a.M.: Mabuse Verlag.
- Sommer, Dieter (2004): Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen; in: Kuhn, Detlef; Sommer, Dieter (Hrsg.) (2004). Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen. Wiesbaden: Gabler: 165-180.
- Statistisches Bundesamt (2008): Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland, vom 14.8.2008 ([http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/2008\\_\\_8/PDF2008\\_\\_8.property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/2008__8/PDF2008__8.property=file.pdf))
- Trojan, Alf (2002): Prävention und Gesundheitsförderung; in: Petra Kolip (Hrsg.). Gesundheitswissenschaften. Eine Einführung. Weinheim: München: Juventa: 195-228.
- Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2005): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler.

- Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Waller, Heiko (2002): Gesundheitswissenschaft. Eine Einführung in Grundlagen und Praxis von Public Health. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Weiss, Vera; Udris, Ivars (2006): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau? , in: B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer: 125-146.
- Westermeyer, Gerhard (1998): Organisationsentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung, in: Bamberg, Eva/Ducki, Antje/Metz, Anna-Marie (Hrsg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und Organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie: 119-132.
- WHO (1946): Constitution. WHO, Geneva.

## **Die Organisation muss auch in flexiblen Arbeitsstrukturen der Fokus erwerbsbezogener Gesundheitsförderung bleiben**

*Peter Bleses*

### **1 Flexible Arbeitsstrukturen gewinnen an Bedeutung**

Flexible Arbeitsstrukturen haben seit den 1990er Jahren in allen Branchen an Bedeutung gewonnen. Allerdings kann die Wissensökonomie diesbezüglich nach wie vor als eine Vorreiterbranche gelten. Wichtige Organisationsformen flexibler Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie sind:

- *Projektarbeit*, also die zeitlich befristete Kooperation mit definierten und abgeschlossenen Arbeitsaufgaben, die auf Zielerreichung ausgerichtet ist.
- *Virtuelle Unternehmensstrukturen* als zeitlich begrenzte Kooperationen von kleinen Unternehmen oder Alleinselbstständigen, die nach außen als ein Auftragnehmer/Unternehmen auftreten. Gründe für die Kooperation sind von der Aufgabe wie der Dauer her klar umrissene Projekte, die infolge von Qualifikationsanforderungen oder Auftragsvolumen jeweils nicht von einem Kooperationspartner allein bearbeitet werden könnten. Haben sich in bestimmten Arbeitsfeldern Netzwerke gebildet, ist eine nochmalige Zusammenarbeit aller oder einiger Kooperationspartner bei einem weiteren Projekt denkbar und bei guter Kooperationserfahrung vielleicht sogar wahrscheinlich, aber nicht zwingend.
- *Kooperationen mit externen, selbstständigen Mitarbeitern*; auch hier ist die Zusammenarbeit in aller Regel zeitlich fixiert und wird nach Bearbeitung eines Auftrags nicht zwingend fortgesetzt.

Unternehmen haben vor allem aus Gründen der unternehmerischen Flexibilität Interesse an flexiblen Arbeitsstrukturen. Sie müssen die benötigten Qualifikationen nicht dauerhaft betrieblich vorhalten, sondern können sich bedarfsspezifisch Qualifikationen unternehmensextern für einen definierten Zeitraum bzw. für eine bestimmte Aufgabe einkaufen und sparen damit – so zumindest ihre Hoffnung – Kosten ein. Auch die Mitarbeitenden können ein Interesse an flexiblen Arbeitsstrukturen besitzen, wenn diese ihren Autonomiebedürfnissen entgegenkommen, insbesondere hinsichtlich der eigenen Gestaltbarkeit von Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Arbeitsinhalten sowie – damit zusammenhängend – der besseren Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben.

## 2 Flexible Erwerbsformen als Folgen flexibler Arbeitsstrukturen

Flexible Arbeitsstrukturen haben zu einer Ausweitung flexibler Erwerbsformen geführt. Zu nennen sind vor allem die auf Projektdauer befristeten Beschäftigungsverhältnisse und die Alleinselbstständigkeit auf Basis eines Werk- statt eines Arbeitsvertrages. Bei diesen Erwerbsformen wird die dauerhafte Zugehörigkeit zum Betrieb entweder unsicher (wird bei befristet Beschäftigten der Arbeitsvertrag für ein Folgeprojekt verlängert?) oder endet beim Ersatz des Arbeitsvertrags durch den Werkvertrag im Falle Alleinselbstständiger sogar vollständig. Das hat weitere Folgen:

- Die an das dauerhafte sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnis gebundenen Absicherungen durch die Sozialversicherungen werden unsicher, sind an freiwillige Eigeninitiative gebunden, verursachen hohe Kosten oder gehen sogar vollständig verloren (vgl. Bleses 2009). Ähnliches gilt für den arbeitsrechtlichen Schutz. Während befristet Beschäftigte wenigstens für die Dauer ihres Arbeitsverhältnisses arbeitsrechtlich voll erfasst sind, kommen nur wenige Gruppen von Selbstständigen (insbesondere die sog. „arbeitnehmerähnlichen Personen“ nach § 12 a TVG) in den Genuss einiger weniger arbeitsrechtlicher Sicherungen; für die meisten Selbstständigen bedeutet die Abkehr vom Arbeitsvertrag jedoch einen weitgehenden Verlust des arbeitsrechtlichen Schutzes (vgl. Bleses 2008).
- Die Einbindung in betriebliche Strukturen wird fragiler. Das bedeutet nicht nur, dass die Teilnahme am betrieblichen Sozialleben (Kollegialität usw.) schwierig wird. Zudem werden kollektive Vertretungsmöglichkeiten durch Betriebsrat oder Gewerkschaften problematischer oder gehen ebenfalls verloren. Jedenfalls ist eine Interessenvertretung nicht mehr selbstverständlich: Befristet Beschäftigte gehören nicht zur Kernbelegschaft und geraten damit leicht aus dem Fokus der kollektiven Interessenvertretung; Alleinselbstständige wissen häufig gar nichts von den Möglichkeiten, ihre Interessen kollektiv vertreten zu lassen, und werden von vielen Betriebsräten auch als Konkurrenz der betrieblich Beschäftigten empfunden, weshalb mit Alleinselbstständigen nicht kooperiert wird (Offermann/ Schröder 2005).
- Mit der mangelhaften betrieblichen Integration ist verbunden, dass innerbetriebliche Karrierewege und Angebote zur betrieblichen Qualifikationsentwicklung erschwert sind. Auch Arbeitgeber werden bei Mitarbeitenden, die nicht zum Betrieb gehören oder deren Zugehörigkeit auf Dauer ungewiss ist, nicht ohne weitere Umstände bereit sein, diese auf ihre Kosten zu fördern.

- Insbesondere sind die Zugänge zur betrieblichen Gesundheitsförderung bei befristet Beschäftigten und Alleinselbstständigen wenigstens erschwert:
  - Befristet Beschäftigte finden trotz des unbefristet Beschäftigten vergleichbaren rechtlichen Anspruchs u.U. keinen gleichwertigen Zugang zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Das betrifft vor allem kurzzeitig und nicht wiederholt befristet Beschäftigte. Dabei muss zwischen der Partizipation an der Gestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Einbeziehung in die Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung unterschieden werden. So dürfte die Einbeziehung in die Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Regel keine großen Probleme bereiten, wenn das Beschäftigungsverhältnis lange genug dauert. Die Verfahren der Gestaltung einer betrieblichen Gesundheitsförderung sind hingegen oft von längerer Dauer (s. Schmidt 2009 in diesem Band) und beziehen deshalb nur solche Beschäftigte ein, die während dieser Zeit zum Betrieb gehören. Zudem dürfte die Motivation von befristet Beschäftigten, sich aktiv an der Gestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderung zu beteiligen, aufgrund der Ungewissheit, später auch von den Maßnahmen zu profitieren, gering sein.
  - Für Alleinselbstständige sind die (aktiven) Zugänge zur betrieblichen Gesundheitsförderung oft nur schwer gangbar oder sogar vollständig blockiert. Alleinselbstständige Auftragnehmer sind keine Angehörigen des Betriebs und haben von daher in der Regel auch keinen rechtlichen Anspruch auf die Einbeziehung in den Gesundheitsschutz allgemein.<sup>1</sup>

Diese erschwerten Zugänge zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind vor allem deshalb problematisch, weil flexible Erwerbsformen in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie häufig große gesundheitliche Risiken beinhalten. Woraus resultieren diese gesundheitlichen Risiken und was sind die Folgen?

---

<sup>1</sup> Die rechtlichen Möglichkeiten der Integration von Alleinselbstständigen in die betriebliche Gesundheitsförderung werden weiter unten erörtert.



### 3 Gesundheitliche Risiken in flexiblen Arbeitsstrukturen

Die geschilderten flexiblen Arbeitsstrukturen führen gerade bei jenen, deren betriebliche Position unsicher ist oder die selbstständig und damit in ihrer ökonomischen Absicherung oft weitgehend auf sich selbst gestellt sind, insbesondere zu starken psychosozialen Belastungen. Hervorzuheben sind:

- Arbeit trotz Krankheit, da erstens die Absicherung des Einkommens im Krankheitsfall oft unzureichend ist und zweitens längere Krankheitszeiten die Fertigstellung von Projekten/Aufträgen und damit auch die weitere Kooperation gefährden (Pröll et al. 2007; Pröll/Ertel 2004);
- überlange Arbeitszeiten, um Aufträge fertig zu stellen bzw. verschiedene Aufträge parallel bearbeiten zu können; sie resultieren oft aus der Eigenlogik der Projektarbeit, z. B. weil Termine eng gesetzt werden, obwohl der Arbeitsaufwand im Vorhinein ungewiss ist (Latniak/Gerlmaier 2006);
- Erholungsdefizite durch starken Termindruck und damit verbundenen zu wenigen und zu kurzen Pausen- und Erholungszeiten (Latniak/Gerlmaier 2006);
- Konkurrenzdruck insbesondere durch die ungesicherte Position der flexibel Mitarbeitenden, die vielleicht nicht einfach austauschbar sind, aber doch beständig unter Bewährungsdruck stehen, weil sie weiter beschäftigt werden bzw. weiterhin Aufträge erhalten wollen und eine gute Position im Netzwerk behalten oder erlangen wollen;
- Vereinzelung insbesondere bei Alleinselbstständigen, die häufig vom heimischen Arbeitsplatz aus mit nur wenigen persönlichen Kontakten und damit verbunden nur geringen Möglichkeiten des Austauschs arbeiten (Einzelkämpfer);
- mobile Tätigkeiten mit zum Teil langen Abwesenheiten vom eigenen Betrieb bzw. eigenen Arbeitsplatz zugunsten des Aufenthaltes bei einem bestimmten oder verschiedenen Kunden. Dadurch kann es nicht nur zur Abkoppelung von den Kolleginnen und Kollegen kommen, sondern auch zu langen Reisezeiten und unterschiedlichen Einsatzorten. Beim Kunden kann es zu zusätzlichen Belastungen kommen, wenn die Mitarbeitenden im Kundenunternehmen beispielsweise mit zusätzlichen, zeitintensiven und vorher nicht vereinbarten Anforderungen konfrontiert werden, ohne dass die eigene Geschäftsführung oder Projektleitung diese abpuffert bzw. abpuffern kann. Mobile Tätigkeiten stellen auch an unbefristet Beschäftigte hohe Anforderungen, wirken aber gerade für befristet Beschäft-

tigte und Alleinselbstständige in Kombination mit den weiteren Charakteristika ihrer Erwerbssituation belastungsverschärfend.

Insgesamt wirken diese gesundheitlichen Belastungssituationen häufig zusammen und legen den Mitarbeitenden Strategien der Bewältigung nahe, die selbst gesundheitliche Risiken darstellen oder verschärfen (z. B. wachsendem Termindruck durch eine weitere Ausweitung der Mehrarbeit zu begegnen). Eine Folge dieser gesundheitlich bedenklichen Gemengelage in der Arbeitssituation flexibel Mitarbeitender in der Wissensökonomie können psychische Erkrankungen sein, z.B. Depressionen oder das Burnout-Syndrom. Ein Burnout kann sich infolge langer Phasen der psychischen Überlastung ohne Aussichten auf Veränderung bei gleichzeitig dauerhaft unbefriedigender Arbeitssituation (z. B. aufgrund mangelhafter Würdigung der Arbeitsleistungen oder der fehlenden Perspektive einer veränderten Arbeitssituation) einstellen. Es äußert sich in verschiedener Weise und kann unterschiedliche Schweregrade erreichen. Es führt in jedem Fall zu einer herabgesetzten Arbeitsleistung oder zum (zumindest vorübergehend) vollständigen Verlust der Arbeitsfähigkeit (zum Burnout: Leppin 2006). Aufgrund des großen Risikos, das vom Burnout-Syndrom – und anderen psycho-sozial bedingten Gesundheitsproblemen – ausgeht, bedürfen nicht nur dauerhaft betrieblich Beschäftigte, sondern auch und gerade flexibel Mitarbeitende in ungesicherten Erwerbsformen einer Förderung ihrer gesundheitlichen Ressourcen. Was aber leistet die Gesundheitsförderung derzeit für flexibel Mitarbeitende in den flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie?

## **4 Gegenwärtige Praxis der Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen**

### **4.1 Verschiedene Ansatzpunkte erwerbsbezogener Gesundheitsförderung**

Um die gegenwärtige Praxis der Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen (und anschließend auch mögliche Perspektiven) diskutieren zu können, muss der Begriff der Gesundheitsförderung operationalisiert werden. Die in der Erwerbssphäre betriebene Gesundheitsförderung wird in der Regel mit dem Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung umschrieben. In Arbeitsstrukturen, in denen der (einzelne) Betrieb als rechtlicher und faktischer Ort der Arbeit und dauerhafter Kooperationsbeziehungen gegenüber Netzwerken, virtuellen Kooperationen, selbstständiger Mitarbeit und befristeter Beschäftigung an Bedeutung verliert, ist zu fragen, inwieweit damit die

Bezugspunkte der Gesundheitsförderung Erwerbstätiger tatsächlich in Gänze abgebildet werden können. Ausgeklammert (oder jedenfalls nicht ausreichend berücksichtigt) bleiben damit die nicht (allein) betrieblich, sondern überbetrieblich oder außerbetrieblich organisierten Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

Wir schlagen deshalb vor, die betriebliche Gesundheitsförderung als einen (wenngleich zentralen) Spezialfall der Gesundheitsförderung in der Erwerbsarbeit einzustufen, der neben anderen Ansätzen unter dem Dach einer *erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung (EGF)* rangiert. Unter der Begrifflichkeit EGF verstehen wir alle individuellen oder kollektiven, verhaltens- und verhältnisbezogenen Ansätze der Gesundheitsförderung, die in oder außerhalb von Unternehmen ergriffen werden sowie auf die Erwerbstätigen bzw. die Erwerbsarbeit bezogen sind.

Tab. 1: Erwerbsbezogene Gesundheitsförderung (EGF)

Ansatzpunkt: Ebene:	INDIVIDUUM	PROFESSION/BRANCHE	ORGANISATION
<b>BETRIEB</b>	Verhaltensorientierte BGF (1)	(2)	Verhältnisorientierte BGF (3)
<b>ÜBERBETRIEBLICH</b>	(4)	(5)	BGF-Netzwerke (6)
<b>AUßERBETRIEBLICH</b>	Eigeninitiative GF Soziale Netzwerke (7)	Erwerbstätigen- netzwerke (8)	(9)

Das Neunfelderschema in Tabelle 1 unterscheidet in den Spalten nach den Ansatzpunkten der EGF: Individuum, Profession/Branche und Organisation, in den Zeilen in die Ebenen Betrieb, überbetrieblich und außerbetrieblich. Daraus ergibt sich ein 9-Felder-Schema, in dem allerdings einige Felder (2, 4, 5, 9) nicht ausgefüllt sind, weil nur die tatsächlich praktizierten Ansätze der EGF einbezogen sind. Auch die einbezogenen Formen der EGF besitzen in der Praxis eine sehr unterschiedliche Bedeutung. Wie sind sie jeweils zu beschreiben?

Die BGF ist vom Konzept her und in der Praxis auf den *Betrieb* als Ort und die einzelnen Beschäftigten (1) oder die Organisation (3) als Anknüpfungspunkte zugeschnitten. Hinzu treten BGF-Formen, die von einem Netzwerk auf überbetrieblicher Ebene initiiert und getragen werden (6):

- Feld 1) Die auf die einzelnen Beschäftigten ausgerichtete BGF wird als verhaltensbezogene BGF bezeichnet. Sie wird zwar vom Betrieb ausgeführt, wählt aber das Handeln des einzelnen Individuums zum Gegenstand und Ausgangspunkt der Gesundheitsförderung. Die Strukturen und Bedingungen der Arbeit im Betrieb werden dabei nicht zum Thema gemacht. Es geht darum, die einzelnen Beschäftigten fit für ihre Arbeitsanforderungen zu machen bzw. zu halten, ohne die Arbeitsorganisation selbst zu hinterfragen.
- Feld 3) Die auf die Organisation bezogene BGF wird als verhältnisbezogene BGF bezeichnet. Sie nimmt die betriebliche Arbeitsorganisation zum Gegenstand und Ausgangspunkt der Gesundheitsförderung, integriert dabei jedoch ‚automatisch‘ die verhaltensbezogene Perspektive: Denn sie setzt die Bereitschaft der Individuen voraus, im Rahmen eines umorganisierten betrieblichen Arbeits- und Kooperationsprozesses auch ihr eigenes Verhalten zu verändern.
- Feld 6) BGF-Netzwerke bewegen sich auf überbetrieblicher Ebene. Sie sind auf überbetrieblicher Ebene institutionalisiert als Zusammenschluss gesundheitspolitischer Akteure (wie Kammern, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen), um kleinen und mittleren Betrieben eine Gesundheitsförderung zu ermöglichen, die sie aus eigenen Mitteln allein nicht durchführen würden oder könnten. Die auf überbetrieblicher Ebene konzipierten Maßnahmen sollen KMU angemessen und einfach durchzuführen sein. Sie beziehen sich stark auf Grundlagen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und werden den KMU als Handlungshilfen zur Verfügung gestellt; zudem können die Unternehmen sich auch durch Experten vor Ort beraten lassen (zu Beispielen vgl. Sochert 2002: 89ff.).

Die weiteren Formen der EGF werden auf außerbetrieblicher Ebene umgesetzt und haben die Erwerbstätigen unabhängig (7) oder abhängig von ihrer Profession (8) zum Ausgangspunkt:

- Feld 7) Die außerbetrieblich auf das Individuum zugeschnittene Gesundheitsförderung kann rein eigeninitiativ stattfinden, indem Erwerbstätige etwa (Selbst-

lern-)Kurse zum Stressmanagement oder Fragen der Zeitorganisation besuchen, mit deren Hilfe gesundheitlich schädigender Selbstüberforderung begegnet werden soll. Diese Form der Gesundheitsförderung ist für Alleinselbstständige ohne betriebliche Anbindung und ohne kollegiale Einbindung häufig die einzige Möglichkeit, die arbeitsbedingten Einwirkungen auf ihre Gesundheit beeinflussen zu können. Gesundheitsförderlich können sich auch private soziale Beziehungsnetzwerke (Familie, Freunde mit gegenseitiger Hilfestellung, Beratung und Betreuung) auswirken, ohne dass erwerbsbezogene oder gar gesundheitsförderliche Elemente hier im Vordergrund stehen. Schließlich sind regionale soziale Netzwerke zu nennen, die sich (auch) dem Thema der Gesundheitsförderung der Erwerbstätigen widmen, vielleicht im Rahmen einer umfassenden Strategie zur Verbesserung der Arbeitssituation der Erwerbstätigen in einer bestimmten Region (vgl. Pröll 2006).

- Feld 8) Auch die außerbetrieblichen Netzwerke, in denen sich Erwerbstätige bestimmter Professionen bzw. aus einer bestimmten Branche mit unterschiedlichen Status (Beschäftigte, Alleinselbstständige) zusammenschließen, sind in aller Regel nicht als Netzwerke mit dem Ziel der Gesundheitsförderung etabliert worden. Vielmehr stehen bei ihnen der Austausch der Erwerbstätigen über ihre Arbeitssituation und ihre Arbeitsbedingungen, die Kontaktpflege und ggf. die wechselseitige Unterstützung bei der Auftragsakquise im Vordergrund. Die Adressaten der Netzwerke sind nicht die Beschäftigten *eines* Betriebs, sondern Personen, die sich in vergleichbarer Erwerbslage befinden. Die gleiche Lage kann sich dabei auf die Branche und/oder auf den Status beziehen. Dabei handelt es sich auch nicht zwingend und wahrscheinlich nicht einmal überwiegend um Beschäftigte; vielmehr werden gerade die Selbstständigen als Erwerbstätige ohne Betriebszugehörigkeit angesprochen. Die gesundheitsförderlichen Aspekte ergeben sich dabei implizit durch das Erkennen anderer möglicher Arbeitspraxen oder explizit durch das Einspeisen von Modellen guter Arbeitspraxis sowie durch gegenseitige Hilfestellungen z.B. im Krankheitsfalle (ersatzweise Auftragsbearbeitung). Solche Netzwerke werden als Instrument der Gesundheitsförderung gerade auch Selbstständigen in der Wissensökonomie empfohlen (Pröll et al. 2007), die nicht in die betriebliche Gesundheitsförderung integriert oder integrierbar sind, um ihnen gangbare Möglichkeiten einer erwerbsbezogenen Gesund-

heitsförderung mit einer wenigstens ansatzweisen kollektiven Perspektive aufzuzeigen.

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ansätzen der erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung betreffen insbesondere die Möglichkeiten, Einfluss auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsstrukturen und -bedingungen nehmen zu können. Das ist im engeren Sinne nur im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung möglich und auch hier lediglich dann, wenn (zumindest auch) verhältnisbezogene Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung verfolgt werden. Die netzwerkorientierten Ansätze bieten immerhin eine kollektive Handlungsperspektive und ggf. sogar Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsstrukturen bzw. die Arbeitsorganisation. Vielfach verbleiben die gesundheitsförderlichen Ansätze jedoch in den Netzwerken auf der Ebene individueller Verhaltensempfehlungen wie dies auch bei der verhaltensbezogenen betrieblichen Gesundheitsförderung und natürlich bei der rein individuellen Gesundheitsförderung der Fall ist. Die Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen und damit insbesondere auch die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen bleiben bei diesen Ansätzen ohne Berücksichtigung.

#### **4.2 Erwerbsbezogene Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie**

Die Einsicht in die Notwendigkeit einer erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung hat sich in der Wissensökonomie insgesamt trotz der gesundheitlich oft risikobehafteten Arbeitssituationen noch nicht breit durchsetzen können. Wenn überhaupt, sind Ansätze zu finden, die vornehmlich auf das Verhalten der Individuen abzielen und den Individuen die Verantwortung für ihre Gesundheit auch im Erwerbsleben übertragen. Einschlägige Maßnahmen und Empfehlungen sind beispielsweise (vgl. zu einer Übersicht von Modellprojekten Pröll et al. 2007):

- individuelles Zeitmanagement, also möglichst effiziente Selbstorganisation der knappen Ressource Arbeitszeit;
- individuelles Stressmanagement, also das Erlernen des Umgangs mit Arbeitsstress;
- Bewegungsprogramme und gesündere Ernährung, um die individuelle körperliche Ressourcenausstattung zu verbessern und damit die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen;

- Erfahrungsaustausch (Vernetzung) mit Kolleginnen und Kollegen in gleicher Lage, um der Vereinzelung gerade bei Alleinselbstständigen zu begegnen;
- ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Technik, um körperliche Belastungen (insbesondere des Seh- und Bewegungsapparates) während der Arbeit zu verringern.

Die auf die Arbeitsplatzgestaltung und das Verhalten der einzelnen flexibel Mitarbeitenden bezogene Gesundheitsförderung spricht wichtige Problembereiche (Stressminderung, Zeitorganisation usw.) an. Sie trägt jedoch einen großen Mangel in sich: Sie berührt die Organisationsstrukturen, in denen die Arbeit geleistet wird, ebenso wenig, wie sie die Arbeit- bzw. Auftraggeber in die Verantwortung für die auf die Erwerbsarbeit bezogene Gesundheitsförderung einbezieht. Damit vollzieht diese Form der Gesundheitsförderung die oben geschilderte Individualisierung der Mitarbeitenden in flexiblen Arbeitsstrukturen (Entkollektivierung der sozialen Sicherung, der arbeitsrechtlichen Position, Herauslösung aus betrieblichen Zusammenhängen usw.) nach. Das ist zum einen unbefriedigend, weil damit die Potenziale der verhaltensbezogenen Gesundheitsförderung verschenkt werden. Was nutzt etwa das beste individuelle Zeitmanagement, wenn es aufgrund von 60 Arbeitsstunden oder mehr pro Woche keine freien Zeitressourcen mehr gibt, die noch zu managen wären? Zum anderen ist kaum verständlich, warum ausgerechnet flexibel Mitarbeitende, die mit dem geringsten sozialen Schutz in der Arbeit und über die Arbeit hinaus ausgestattet sind, allein für ihre erwerbsbezogene Gesunderhaltung zuständig sein sollen.

### **4.3 Rechtliche Anknüpfungspunkte der Einbeziehung flexibel Mitarbeitender in die betriebliche Gesundheitsförderung**

Die arbeitsrechtlichen Voraussetzungen zur Einbeziehung flexibel Mitarbeitender in die betriebliche Gesundheitsförderung und damit in den Bereich der Gesundheitsförderung, in dem auch die Arbeits- und Kooperationsstrukturen zum Thema gemacht werden können, unterscheiden sich zwischen betrieblich Beschäftigten und Alleinselbstständigen als Auftragnehmern: Wie oben bereits angesprochen, unterscheidet sich der rechtliche Anspruch befristeter Beschäftigter formal nicht von jenem der unbefristeter Beschäftigten. Das bedeutet nicht, dass sie immer tatsächlich an den Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung partizipieren, sondern nur, dass die rechtlichen Voraussetzungen vorhanden sind. Das ist bei den Alleinselbstständigen (mit Ausnahme

der „arbeitnehmerähnlichen Personen“ nach § 12a TVG<sup>2</sup>, s.u.) anders. Sie haben keinen rechtlichen Anspruch auf Einbeziehung in den Arbeits- und Gesundheitsschutz und damit in die betriebliche Gesundheitsförderung. Das bedeutet aber nicht, dass Auftraggeber Alleinselbstständige nicht einbeziehen könnten. Das Arbeitsrecht bietet zwar nicht viele, aber doch einige Ansatzpunkte, die sich als wertvoll für die Einbeziehung von Alleinselbstständigen in die BGF zeigen können (Bleses 2008: 115):

- „Arbeitnehmerähnliche Personen“ nach § 12a TVG können von den Gewerkschaften gegenüber den Auftraggebern vertreten werden. Das Beispiel der freien Mitarbeitenden im öffentlich-rechtlichen Rundfunk zeigt, dass auch Regelungen über Entgelte, Auftragsvolumen, Urlaubszeiten und Krankheit getroffen werden können.
- „Arbeitnehmerähnliche Personen“ nach § 12a TVG haben außerdem als einzige Gruppe unter den Alleinselbstständigen einen Anspruch
  - auf Einbeziehung in den Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 2 Abs. 2 Nr. 3 ArbSchG) und damit auch in die betriebliche Gesundheitsförderung sowie
  - auf Mindesturlaub und auf Bildungsurlaub (§ 2 Satz 2 BUrlG)
- Die betriebliche Interessenvertretung kann mit dem Arbeitgeber freiwillige Betriebsvereinbarungen nach § 88 BetrVG abschließen (Offermann/Schröder 2005: 104); darin können für Alleinselbstständige Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder die Integration in die betriebliche Gesundheitsförderung, Urlaubsansprüche oder die Einbeziehung in betriebliche Qualifikationsangebote geregelt werden.

---

<sup>2</sup> § 12a Abs. 1 Nr. 1 TVG regelt die Einbeziehung einer bestimmten Selbstständigengruppe in das Tarifvertragsgesetz: Danach gilt das TVG auch für „Personen, die wirtschaftlich abhängig und vergleichbar einem Arbeitnehmer sozial schutzbedürftig sind (arbeitnehmerähnliche Personen), wenn sie auf Grund von Dienst- oder Werkverträgen für andere Personen tätig sind, die geschuldeten Leistungen persönlich und im wesentlichen ohne Mitarbeit von Arbeitnehmern erbringen und a) überwiegend für eine Person tätig sind oder b) ihnen von einer Person im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Entgelts zusteht, das ihnen für ihre Erwerbstätigkeit insgesamt zusteht; ist dies nicht voraussehbar, so sind für die Berechnung, soweit im Tarifvertrag nichts anderes vereinbart ist, jeweils die letzten sechs Monate, bei kürzerer Dauer der Tätigkeit dieser Zeitraum, maßgebend“.



Es bestehen also im Arbeitsrecht durchaus Anknüpfungspunkte, die eine Einbeziehung Alleinselbstständiger in die betriebliche Gesundheitsförderung und damit in den zentralen Bereich der erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung regeln können. Diese werden aber nur dann ein Handlungsrahmen, wenn die verschiedenen Akteure (neben den Alleinselbstständigen selbst: Arbeitgeber, Auftraggeber, Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertretung) auch bereit zum Handeln sind. Das gilt auch dann, wenn Auftraggeber sich ohne rechtlichen Rahmen bereit finden, eng mit ihnen kooperierende Alleinselbstständige in bestehende Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu integrieren.

## **5 Einbeziehung flexibel Mitarbeitender in die verhältnisbezogene Gesundheitsförderung**

Eine erfolgversprechende erwerbsbezogene Gesundheitsförderung muss die Organisationsstrukturen der Arbeit einbeziehen, um damit auch individuellen Verhaltensänderungen den Rahmen für ihre Wirksamkeit geben zu können. Da auch in flexiblen Arbeitsstrukturen die Verhältnisse der Arbeit nur über die Organisation erreicht und verändert werden können, muss das Ziel darin bestehen, auch flexibel Mitarbeitende in die auf die Verhältnisse der Arbeit gerichtete betriebliche Gesundheitsförderung einzubeziehen.

Das ist in vielen Fällen auch möglich, denn flexible Arbeitsstrukturen haben zwar nicht immer einen vollständig festgefügt, aber dennoch einen organisationalen Arbeitskontext. Das betrifft selbstverständlich befristet Beschäftigte, die – abgesehen von der Befristung – normale Betriebsangehörige sind. Anders stellt sich der organisationale Rahmen der Alleinselbstständigen als Auftragnehmer dar. Sie sind als Selbstständige zwar per Definition nicht in einen Betrieb integriert; aber sie kooperieren in vielen Fällen eng und wiederkehrend mit einem Auftraggeber oder in einem Netzwerk mit einer sehr beschränkten Zahl an Auftraggebern. In all jenen Fällen, in denen die Alleinselbstständigen eine substituierende Alternative zu betrieblich Beschäftigten sind, agieren sie auch in einem diesen vergleichbaren organisationalen Rahmen (wie virtuellen Unternehmensstrukturen, Netzwerken oder dauerhaften Kooperationsverhältnissen). Dieser ist zwar rechtlich anders gestaltet, dennoch bleibt er ein organisationaler Rahmen. Warum sollten solche Alleinselbstständige, die eng mit einem Betrieb kooperieren, nicht in die betriebliche Gesundheitsförderung integriert werden können? Nur auf diese Weise würde sich auch die Gelegenheit ergeben, Einfluss auf die ge-

sundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsstrukturen bzw. des Kooperationsverhältnisses zwischen Betrieb und Alleinselbstständigem zu gewinnen zu können.

Ein organisationaler Rahmen allein wird jedoch die Unternehmen weder als Arbeit- noch als Auftraggeber von der Notwendigkeit einer Integration der flexibel Mitarbeitenden in die betriebliche Gesundheitsförderung überzeugen. Hier sind zwei Wege denkbar: ein normativer Appell (als relativ schwächere Begründung) und ein Appell an die Eigeninteressen des Unternehmens selbst (als relativ stärkere Begründung).

Der *normative* Appell richtet sich an die Verantwortlichkeit der Unternehmen für alle jene, die für sie – unabhängig von der Vertragsform – arbeiten. Warum sollten Unternehmen nur dann für die Gesundheit der Mitarbeitenden mitverantwortlich sein, wenn sich diese in einem Arbeitsverhältnis befinden? Warum sollten Arbeitgeber bzw. Auftraggeber aus ihrer Verantwortung für die Gesundheit eines Teils ihrer Mitarbeitenden entlassen, nur weil diese zufällig nicht in einem (unbefristeten) Arbeitsvertrag mit ihnen kooperieren? Die Arbeit- bzw. Auftraggeber vernutzen die Arbeitskraft ihrer Mitarbeitenden unabhängig von der Art des Vertragsverhältnisses. Aus dieser Perspektive müsste nicht die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in die Verantwortung des Arbeit- und Auftraggebers begründungsbedürftig sein, sondern der Ausschluss einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitenden. Der normative Appell bleibt allerdings solange ein relativ schwacher Zugang, wie die Unternehmen nicht vom Nutzen überzeugt sind und keine rechtliche Regelung vorhanden ist.

Deshalb ist ein Appell an das *Eigeninteresse* weitaus wirkungsvoller. Worin aber besteht das eigene Interesse der Unternehmen an einer Einbeziehung der flexibel Mitarbeitenden in die Gesundheitsförderung?

- Erstens muss das Unternehmen ein Interesse am Erhalt spezifischer Qualifikationen für zukünftige Arbeitsaufgaben haben. Nur gesunde Mitarbeitende, die nicht nach kurzer Zeit durch die Arbeitssituation so stark überlastet werden, dass sie arbeitsunfähig werden oder abwandern, sind auf Dauer für das Unternehmen wertvoll. Bei den Qualifikationen handelt es sich dabei nicht nur um Fachkenntnisse im engeren Sinne, sondern auch um Kenntnisse bestimmter Abläufe und Kommunikationsformen im Unternehmen sowie betriebsspezifischer Einrichtungen und Voraussetzungen von Arbeitsaufgaben.
- Damit hängt zweitens eng das Interesse der Unternehmen an Kostenvermeidung zusammen. Unternehmen, die dauerhaft mit (flexibel) Mitarbeitenden kooperieren können, vermeiden Transaktionskosten für die Suche und das Anwerben neu-

er Mitarbeitender. Außerdem sparen sie sich Kosten für das Einarbeiten der neuen Mitarbeitenden.

- Es geht bei der Gewährleistung dauerhafter Kooperationsfähigkeit flexibel Mitarbeitender drittens um das Unternehmensinteresse am Erhalt der Vorteile verlässlicher, vertrauensbasierter Kooperationen. Diese lassen sich nicht von heute auf morgen herstellen, sondern können sich erst nach einer Reihe miteinander gemachter Erfahrungen ausbilden: Man weiß, dass Absprachen eingehalten, Erwartungen in der Regel wechselseitig erfüllt werden.
- Und viertens kann ein Unternehmen mit einer Gesundheitsförderung für alle Mitarbeitenden ein gutes Image in der Branche erlangen: Eine hohe Reputation in der Branche als guter Auftrag- und Arbeitgeber wird dann wiederum die Bindungswilligkeit bei den aktuellen und den möglichen Mitarbeitenden erhöhen. Sie wirkt sich zudem unmittelbar positiv auf die Einschätzung der Mitarbeitenden über die Ausgewogenheit des wechselseitigen Gebens und Nehmens zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden eines Unternehmens aus. Damit werden mögliche gesundheitliche Risiken vermieden, die aus sog. „Gratifikationskrisen“ (Siegrist 1996) resultieren können. Diese ergeben sich aus wiederholten tiefgreifenden Enttäuschungen sozialer Erwartungen über die Ausgewogenheit von Leistung und Gegenleistung, aus Sicht der Mitarbeitenden beispielsweise über die Beachtung ihrer gesundheitlichen Interessen in Situationen andauernd hoher Arbeitsbelastung.

Die Einbindung der flexibel Mitarbeitenden in die Gesundheitsförderung eines Unternehmens ist jedoch an Voraussetzungen gebunden, die zum Teil schon angeklungen sind. Zum einen müssen die Mitarbeitenden selbst ein Interesse daran besitzen. Zum anderen erfordert die Einbindung in die Gesundheitsförderung eines Unternehmens möglichst fest gefügte Kooperationsstrukturen: z.B. eine dauerhafte Kooperation in flexiblen Arbeitsstrukturen, ‚feste‘ freie Mitarbeitende oder die mehrmalige Wiederbefristung bei Mitarbeitern mit zeitlich befristeten Arbeitsverträgen. Ohne solche Strukturen ist eine Einbindung in die Gesundheitsförderung eines Unternehmens kaum zu erwarten und auch kaum durchführbar.

## Literatur

- Bleses, Peter (2008): Die Sozialintegration flexibler Erwerbsformen: Das Beispiel Alleinselbstständigkeit, in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. Berlin: Lit-Verlag, 107-122.
- Bleses, Peter (2009): Die dreifache Herausforderung des deutschen Wohlfahrtsstaates, in: Georg Vobruba, Sylke Nissen (Hg.): Ökonomie und Sozialstaat in der Transnationalisierung (Arbeitstitel), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (i. E.).
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): *Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten*. IAT-Report 2006-04. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Leppin, Anja (2006): „Bournout: Konzept, Verbreitung, Ursachen und Prävention“, in: Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian (Hg.): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung. Heidelberg: Springer.
- Pröll, Ulrich (2006): „Regionale Allianzen für faire Beschäftigung – Bündelung und Vernetzung lokaler Handlungspotenziale gegen die sozialen Risiken prekärer Beschäftigung“, in: Klaus Kock, Klaus; Pröll, Ulrich; Stackelbeck, Martina: fair statt prekär – Überlegungen zur Analyse und Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen in der Region, Sozialforschungsstelle Dortmund, Beiträge aus der Forschung (Nr. 151): 27-31.
- Pröll, Ulrich; Ammon, Ursula; Ertel, Michael; Haake, Gunter; Kruse, Oliver (2007): Selbstständig & Gesund. Prävention und Gesundheitsförderung bei selbstständiger Erwerbsarbeit; Dortmund/Berlin/Dresden: Wirtschaftsverlag.
- Pröll, Ulrich; Ertel, Michael (2004): Arbeitssituation und Gesundheit von „neuen Selbstständigen“ im Dienstleistungssektor, in: Zeitschrift Arbeit, 1/2004, S. 3-15.
- Offermann, Jürgen; Schröder, Olaf (2005): Betriebsräte und Freelancer ...passt das zusammen?, in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB), 102-104.
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen et al.: Hogrefe.
- Schmidt, Sandra (2009): Ansätze für die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen: Eine konzeptionelle Bestandsaufnahme; in diesem Band.
- Sochert, Reinhold (2002): Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Hrsg. vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.



# **Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie: Ein Grundproblem nachhaltiger Arbeitsqualität**

*Guido Becke*

## **1 Einleitung**

In der neueren betriebsbezogenen Präventionsforschung besteht weitgehend Konsens darüber, dass der Umgang mit Gesundheit im Betrieb wesentlich durch die je spezifischen Organisationskulturen von Unternehmen geprägt wird (vgl. Badura/Hehlmann 2003; Ulich/Wülser 2004). So wird aus einer normativen Perspektive heraus empfohlen, Unternehmenskulturen strategisch zu entwickeln, die es ermöglichen, organisationsintern eine avancierte Gesundheitsförderung bzw. ein hohes Präventionsniveau im Sinne einer ‚gesunden Organisation‘ zu erreichen (vgl. Heudtlass 1999; Badura/Hehlmann 2003). Diese potenzialorientierte, positive Sichtweise auf Unternehmens- bzw. Organisationskulturen ist jedoch bisher empirisch keineswegs eindeutig belegt. Organisationskulturen sind häufig durch ein komplexes Interdependenzgefüge von strategisch intendierter Unternehmenskultur und sich ungeplant entwickelnder, d.h. emergenter kultureller Muster geprägt, die sich in relativ dauerhaften Interaktionsprozessen zwischen Unternehmensrepräsentanten und Belegschaftsgruppen oder zwischen letzteren herausbilden, reproduziert und verändert werden (siehe Grey 2007). Letztere prägen die Organisationskultur von Unternehmen oft deutlich stärker als die strategisch hergestellte Unternehmenskultur, die sich z.B. in Unternehmensleitbildern und der so genannten ‚Corporate Identity‘ von Unternehmen ausdrückt. Emergente kulturelle Muster und Praktiken basieren auf organisationskulturellen Basisannahmen (siehe Schein 1995), die den Organisationsmitgliedern oftmals nicht (mehr) bewusst sind bzw. als unreflektierte Selbstverständlichkeiten ihres Handelns, Denkens und Fühlens gelten und das implizite ‚Weltverständnis‘ einer Organisation ausmachen. Diese etablierten Basisannahmen sind nur schwer veränderbar, da es sich dabei um weitgehend enttäuschungsresistente organisationskulturell sedimentierte, normative soziale Erwartungen handelt (siehe Schreyögg 2004). Dieses organisationskulturell tief verankerte soziale Erwartungsgefüge umfasst z.B. Annahmen über die Unternehmensumwelt, über die Natur des Menschen und des menschlichen Handelns sowie über kollektive Zeit- und Wahrheitsvorstellungen (Schein 1995). Es enthält zudem implizite Annahmen über den Umgang mit bzw. den Stellenwert von Gesundheit in der Organisation

sowie über damit verbundene Kollektivvorstellungen von Leiblichkeit (vgl. hierzu Waldenfels 2000; Gugutzer 2004).

Emergente organisationskulturelle Alltagspraktiken und Handlungsorientierungen von Organisationsmitgliedern können strategische Ansätze einer Unternehmenskultur, die auf eine Förderung betrieblicher Prävention gerichtet sind, unterlaufen, hemmen und konterkarieren. Strategische Unternehmenskulturansätze sind allerdings keineswegs per se einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsprozessen verpflichtet. Sie zielen primär darauf ab, das Denken, Wollen, Fühlen und Arbeitshandeln von Beschäftigten gezielt mit Blick auf unternehmensbezogene, ökonomische Zielsetzungen zu beeinflussen. Unternehmenskulturelle Gestaltungsvorhaben lassen sich daher durchaus für eine manipulative Beeinflussung und normative Kontrolle von Belegschaftsangehörigen nutzen (siehe Willmott 1993). Sie können gerade im Verein mit Managementstrategien der weit reichenden Selbststeuerung von Arbeitsprozessen durch Beschäftigte dazu beitragen, dass Beschäftigte ihre Leistung jenseits der eigenen Belastungsgrenzen verausgaben (siehe Kumbruck 2008).

Organisationskulturen, einschließlich ihrer strategisch intendierten und ihrer emergenten Anteile, prägen nicht nur den betrieblichen Umgang mit Gesundheit. Sie beeinflussen auch maßgeblich die Realisierungschancen einer nachhaltigen Arbeitsqualität. Das Konzept der nachhaltigen Arbeitsqualität (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2004) geht von der Prämisse aus, dass die Ergebnisqualität von Dienstleistungen oder Produkten, die in einem Unternehmen erbracht oder hergestellt werden, im Wesentlichen von der Qualität der Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen abhängt. Eine gute Prozessqualität im Sinne gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und -prozesse bildet demnach eine unverzichtbare Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten und eine langfristige Reproduktion ihrer gesundheitlichen Ressourcen. Im Kontext der Arbeitsqualität verweist Nachhaltigkeit auf ‚Dauerhaftigkeit im Wandel‘ (Senghaas-Knobloch 2008), d.h. in Anbetracht sich relativ dynamisch verändernder Unternehmensumwelten können selbst betrieblich probate Lösungen für eine gute Prozessqualität nicht auf Dauer gestellt werden. Vielmehr sind unter Berücksichtigung sich verändernder Umweltaforderungen innerbetrieblich neue oder veränderte Lösungsansätze für eine gesundheitsförderliche Arbeitsqualität zu entwickeln.

Inwiefern und unter welchen Voraussetzungen Organisationskulturen sich als mehr oder weniger gesundheitsförderlich erweisen und eine nachhaltige Arbeitsqualität fördern, ist eine empirisch zu klärende Frage. Zu beachten ist dabei das jeweilige Umfeld, d.h. die institutionellen, sozialen und ökonomischen Kontexte, in die Unternehmen

eingebettet sind und die sie zu beeinflussen suchen. Für die differenten Wirtschaftssektoren der Wissensökonomie existieren bisher nur vereinzelt empirische Befunde, welche die organisationskulturelle Beeinflussung des betrieblichen Umgangs mit Gesundheit belegen (siehe z.B. Klemens/Wiegand/Krajewski 2004). Dies gilt weitgehend auch für die Teilbranche der IT- und Software-Dienstleistungen. Im Folgenden werden daher vorwiegend theoretisch-konzeptionelle Überlegungen zur Diskussion gestellt, die den Charakter von Arbeitshypothesen haben.

## **2 Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie**

Der Begriff der ‚betrieblichen Leistungskultur‘ verweist auf die dominanten organisationskulturellen Grundannahmen, die definieren, was innerbetrieblich als Leistung gilt sowie welche menschlichen Fähigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen als Dimensionen arbeitsbezogener Leistungsfähigkeit anerkannt werden. Diese organisationskulturellen Basisannahmen über Arbeitsleistung prägen die betriebliche Auswahl und Anwendung leistungsbezogener Verfahren und Instrumente, wie z.B. Zielvereinbarungen. Diese Verfahren und Instrumente sind wie leistungsbezogene Kollektivvorstellungen innerbetrieblich oftmals nicht unumstritten, sondern vielmehr Gegenstand betrieblicher Leistungs politik (siehe Edwards/Wajcman 2005: 88ff.): Erstens unterliegen sie (informellen) Prozessen der Aus- und Verhandlung zwischen Organisationsmitgliedern oder zwischen Unternehmensleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen der Beschäftigten. Zweitens können Führungskräfte und Beschäftigte auch manipulative bzw. eigensinnige Umgangsweisen mit derartigen Verfahren und Instrumenten entwickeln.

Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie weisen eine Reihe unübersehbarer Gemeinsamkeiten mit postfordistischen Leistungskulturen in Unternehmen des Produktions- oder Dienstleistungssektors auf<sup>1</sup>. Ihre Besonderheit besteht allerdings darin, dass bestimmte konstitutive Merkmale solcher Leistungskulturen in Unternehmen der Wissensökonomie tendenziell besonders stark ausgeprägt sind. Zu erwähnen sind hierbei vor allem zwei übergreifende Gemeinsamkeiten:

---

<sup>1</sup> Vor allem die IT-Industrie als Teilbereich der Wissensökonomie gilt als eine Vorreiterbranche in Bezug auf marktorientierte Unternehmenskonzepte (siehe Boes/Trinks 2006: 19).



- Subjektzentrierte Managementstrategien, die einen möglichst umfassenden Zugriff auf betrieblich passfähige subjektive Leistungspotenziale von Beschäftigten intendieren, d.h. Beschäftigte nicht länger als ‚Störvariable‘, sondern als für den Unternehmenserfolg ‚kritische Ressource‘ in den Blick nehmen<sup>2</sup>;
- marktorientierte Steuerungsformen von Unternehmen, die darauf abzielen, die Flexibilität, Veränderungsfähigkeit und Gewinnorientierung von Unternehmen zu erhöhen durch die Übertragung marktlicher Anreiz- und Steuerungsmechanismen auf unternehmensbezogene Binnenstrukturen sowie durch die Konfrontation möglichst aller Unternehmenseinheiten mit Marktdruck (vgl. Lehn-dorff/Voss-Dahm 2006; Sauer 2005; Marrs 2008; Becke 2008a).

Marktorientierte Steuerungsformen sind – spätestens seit der Branchenkrise 2000 bzw. 2001 der ‚digitalen Wirtschaft‘ – in der Wissensökonomie weit verbreitet und prägen den Arbeitsalltag von Beschäftigten. In diesen neuen Steuerungsformen spiegelt sich eine Verlagerung von Leistungsdimensionen wider: Die Leistungsdimension des Aufwands verliert sukzessiv an leistungspolitischer und organisationskultureller Relevanz gegenüber der Leistungsdimension des Ergebnisses. Die Aufwandsdimension hat zwei Bezugspunkte (siehe hierzu Voswinkel/Kocyba 2008: 23f.): Sie richtet sich erstens auf die in den Arbeitsprozess eingebrachten Ressourcen, d.h. Fähigkeiten, Talente oder formale Qualifikationen von Erwerbspersonen. Zweitens bezieht sie sich auf den erbrachten psycho-physischen Einsatz von Erwerbspersonen, wobei Leistung hierbei durch die mit menschlicher Arbeit verbundene Anstrengung und Belastung definiert wird. Die Ergebnisdimension kann in sozialer Hinsicht auf den Beitrag zur Problemlösung von Kunden oder zur Lösung gesellschaftlicher Probleme gerichtet sein. In sachlicher Hinsicht kann sie sich auf die Qualität oder die Menge bzw. Anzahl eines Produkts oder einer Dienstleistung beziehen. In ökonomischer Hinsicht wird sie durch ökonomische Leistungskriterien, wie z.B. Umsatz, Ertrag, Gewinn und Rendite bestimmt (ebd.). Diese ökonomischen Erfolgskriterien werden bei der internen Marktsteuerung von Unternehmen zu zentralen Parametern betrieblicher Leistungserwartungen und -beurteilung. Aufwandsbezogene Leistungsvorstellungen und Erwartungen werden im Rahmen der internen Marktsteuerung von Unternehmen entwertet. Zugleich wird ihre organisationskulturelle Bedeutung als Referenzpunkt sozialer und personaler Anerkennung erheblich geschwächt. Die Verlagerung des organisatorischen

---

<sup>2</sup> Siehe hierzu Bleses 2009 in diesem Band sowie die arbeits- und industriesoziologische Debatte um die ‚Subjektivierung von Arbeit‘ (siehe die Beiträge in Moldaschl/Voß 2003).

Leistungsverständnisses von der Aufwands- zur ökonomischen Ergebnisdimension korrespondiert damit, dass nun ein markt- und wertschöpfungsorientiertes Leistungsverständnis Oberhand gewinnt (siehe Menz/Siegel 2001: 142): Betriebliche Leistungsanforderungen und -bewertungsverfahren werden hierbei entkoppelt von Vorstellungen menschlicher Leistungsfähigkeit, d.h. betriebliche Leistungsdefinitionen verlieren ihren Arbeitskraftbezug. Zugleich werden betriebliche Leistungserwartungen angekoppelt an die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und ihrer Einheiten. Als betriebliche Leistung wird nunmehr der ökonomische Erfolgsbeitrag von Unternehmenseinheiten und ihrer Mitglieder zur Realisierung ökonomischer Unternehmensziele, wie z.B. Gewinn- und Profitmargen, definiert und anerkannt. Der damit verbundene Aufwand für Organisationsmitglieder, diese ökonomischen Ziele zu erreichen, bildet weder eine Erfolgsgarantie noch eine Quelle innerbetrieblicher Anerkennung. Vielmehr richtet sich Anerkennung nun auf die ökonomischen Meriten (siehe Becke 2008a), d.h. sie wird jenen Organisationsmitgliedern zuteil, die zum Markterfolg des Unternehmens beigetragen haben. Ökonomische Meriten bilden allerdings vor allem in börsennotierten Unternehmen, die sich am durch Kurzfristigkeit geprägten Shareholder-Value-Prinzip der Unternehmenssteuerung orientieren, sowie auf äußerst dynamischen Märkten eine fragile und flüchtige Anerkennungsbasis.

Diese Verlagerung von der Aufwands- zur ökonomischen Ergebnisdimension und die damit verbundene organisationskulturelle Redefinition von Leistung sind in vielen Bereichen der Wissensökonomie zu beobachten. Diese Tendenzen sind besonders in der IT- und Medienbranche virulent, da es sich hierbei um hochgradig wettbewerbsintensive und dynamische Märkte handelt. Betriebliche Leistungserwartungen an ökonomische Erfolgsbeiträge zu erfüllen, ist besonders für Beschäftigte problematisch, die zu meist projektförmig nicht standardisierbare kundenindividuelle Dienste leisten oder Produkte erstellen, wie z.B. im Bereich der IT- und Software-Dienstleistungen. Sie sind in diesen marktorientierten betrieblichen Leistungskulturen mit einem doppelten Risiko konfrontiert: Das Risiko, ökonomische Zielvorgaben im Arbeitsprozess nicht zu realisieren, verbindet sich hier mit dem inhaltsbezogenen Scheiternsrisiko von Projekten, d.h. keine den Kunden zufrieden stellenden technischen Problemlösungen entwickeln zu können, die ja eine anspruchsvolle Transformation von Problembeschreibungen in konkrete Aufgabenstellungen voraussetzen.

Marktorientierte Steuerungsformen werden in der Wissensökonomie häufig mit subjektzentrierten Managementstrategien verknüpft. Leistungsbezogene Erwartungen an Beschäftigte richten sich hierbei darauf, ihre betrieblich passfähigen subjektiven Leis-

tungspotenziale möglichst umfassend in den Arbeitsprozess einzubringen, um einen spezifischen Ergebnisbeitrag zur Realisierung ökonomischer Unternehmensziele zu leisten. Hierbei wird auf eine Selbstorganisation der Arbeitsprozesse durch Beschäftigte gesetzt (siehe Boes/Trinks 2006). Die betriebliche Leistungserwartung an Selbstorganisation ist im Rahmen subjektzentrierter Managementstrategien positiv konnotiert mit Selbstverwirklichungschancen in der Arbeit und Arbeitsautonomie. Die Wissensökonomie bildet für diese Leistungserwartung einen besonders geeigneten Resonanzboden, da dort in vielen Bereichen hoch qualifizierte Angestellte tätig sind: Diese betriebliche Leistungserwartung kommt hoch qualifizierten Angestellten entgegen, deren professionelles Selbstverständnis durch hohe arbeitsbezogene Autonomie- und Selbstvertretungsansprüche geprägt ist (vgl. Abel/Bleses 2005; Boes/Trinks 2006).

In einigen Teilbereichen der Wissensökonomie, wie den vorwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturierten IT- und Software-Dienstleistungen, wird diese Leistungserwartung an Selbstorganisation auch durch die Primäraufgabe von Unternehmen gefördert: Sie besteht darin, mit Blick auf einen hochgradig dynamischen und wettbewerbsintensiven Markt wissensintensive, möglichst kundenindividuelle und zugleich marktgängige Softwarelösungen und IT-Dienstleistungen zu entwickeln, die im Vergleich zu anderen Branchen relativ wenig standardisiert sind. Diese Primäraufgabe begünstigt die Herausbildung von betrieblichen Leistungskulturen (siehe hierzu Schreyögg 1997: 101f.), da sie einen quasi unternehmerischen Geist befördern, der eine Steigerung betrieblicher Leistungserwartungen an die Selbstorganisation der eigenen Arbeit bedeutet.

In Unternehmen der Wissensökonomie werden besonders an hoch qualifizierte Beschäftigte unternehmensseitig Erwartungen gerichtet, die weitgehend durch eine Disziplin des Arbeitshandelns und des Seins (vgl. hierzu Goffman 1973; Becke 2008a) bestimmt werden, die in einer unternehmerischen Haltung zum Ausdruck kommen soll. Das ‚Mitunternehmer-Sein‘ bildet nicht nur einen betrieblichen Handlungsimperativ, der sich an die hoch qualifizierten Beschäftigten richtet. Vielmehr haben hoch qualifizierte Angestellte oft selbst eine solche, mitunternehmerische Haltung zur Selbststeuerung und Verausgabung ihrer Arbeitskraft entwickelt. Die mitunternehmerische (Selbst-)Disziplin des Arbeitshandelns und des Seins sind durch folgende Dimensionen geprägt:

- Kreativität, Innovativität, die Bereitschaft zum Experimentieren und auch Risiken einzugehen (vgl. Bröckling 2007; Opitz 2004), bilden oftmals organisations-

kulturell bedeutsame Werte und Handlungsorientierungen hoch qualifizierter Angestellter in der Wissensökonomie.

- Betriebliche Leistungskulturen sind zudem dadurch geprägt, dass ihre Mitglieder eine hohe Bereitschaft an den Tag legen, herausfordernde Arbeitstätigkeiten anzunehmen oder zu suchen, und bestrebt sind, diese möglichst erfolgreich zu bewältigen. Diese Leistungsfreude schließt auch die Bereitschaft ein, sich herausfordernden Arbeitstätigkeiten selbst unter widrigen Rahmenbedingungen, z.B. bei Personalknappheit oder eng bemessenen zeitlichen Vorgaben, zu stellen. Die hohe organisationskulturelle Relevanz der Leistungsorientierung erklärt sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Belegschaftsstruktur von Unternehmen in der Wissensökonomie: So handelt es sich in Unternehmen im Bereich der IT- und Software-Dienstleistungen vorwiegend um hoch qualifizierte jüngere und männliche technische Angestellte (siehe Mayer-Ahuja/Wolf 2005: 71).
- Das professionelle Selbstverständnis der hoch qualifizierten Angestellten ist häufig durch relativ hohe Qualitätsansprüche an ihre eigene Arbeit und die von ihnen entwickelten Produkte bzw. (technischen) Problemlösungen geprägt. Darin spiegelt sich ihr gestaltungsorientiertes berufliches Selbstbild als innovative (technische) Problemlöser wider.

Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie bilden eine Quelle für arbeitsbezogene Autonomie, Kreativität und Innovativität, die auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ausgerichtet sind. Ihre Schattenseite besteht aber in erheblichen gesundheitlichen Gefährdungspotenzialen, vor allem in psychischer wie psycho-sozialer Hinsicht.

### **3 Gesundheitliche Gefährdungspotenziale betrieblicher Leistungskulturen**

Die betrieblichen Leistungskulturen in der Wissensökonomie bieten hoch qualifizierten Angestellten vergleichsweise hohe arbeitsbezogene Freiräume, ihre Kreativität zu entfalten und ihre Leistungsfähigkeit auch bei widrigen Kontextbedingungen unter Beweis zu stellen. Die damit verbundene hohe intrinsische Arbeitsmotivation und der ausgeprägte Leistungsstolz erweisen sich als gesundheitlich bedenklich, wenn Beschäftigte in ihrer Arbeit aufgehen und dabei die Grenzen ihrer eigenen Belastbarkeit überschreiten (siehe auch Kumbruck 2008). In solchen Fällen wird eine Extensivie-

rung der eigenen Arbeitszeit in Kauf genommen, um herausfordernde Aufgaben bei relativ knapp bemessenem Zeitrahmen und nur sehr begrenzt verfügbarer Personalausstattung auch zeitgerecht erledigen zu können. Mechanismen der indirekten Steuerung und der Ökonomisierung von Projektarbeit (vgl. hierzu Lehndorff/Voss-Dahm 2006; Kalkowski/Mickler 2009), wie z.B. Zielvereinbarungen, vorgegebene Kostenbudgets und interne ökonomische Leistungsvergleiche, verstärken diese Tendenz, denn anspruchsvolle und herausfordernde Arbeits- und Projektziele bewirken gerade bei hoch qualifizierten Angestellten eine überaus starke Zielidentifikation und zielbezogene Selbstverpflichtung. Dieser intensive Bindungscharakter von Zielvereinbarungen begünstigt in betrieblichen Leistungskulturen einen personalen Authentizitätsverlust (siehe Senghaas-Knobloch 2001): Beschäftigte laufen Gefahr, „dem eigenen Willen entfremdet zu werden“ (ebd.: 183). Diese Maßlosigkeit des Selbstanspruchs verhindert, dass Beschäftigte eine reflektierende Haltung gegenüber selbst gesetzten und von außen an sie herangetragenen Arbeitsanforderungen entwickeln.

In betrieblichen Leistungskulturen, die von hoch qualifizierten Angestellten geprägt werden, ist deren ausgeprägte professionelle Orientierung grundlegend für ihre Arbeitsidentität. Ihre Professionsorientierung ist unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre eigene Arbeit oftmals an hohen professionellen Standards ihrer Berufsgruppe ausrichten. Gemeinsam geteilte professionelle Standards bilden einen Nukleus für die Entstehung von Professionskulturen in Organisationen. Diese Professionskulturen können eine dominante Organisationskultur verstärken und unterstützen. Sie können allerdings auch zu dieser in Widerspruch geraten, wenn Angehörige einer Berufsgruppe ihr Arbeitshandeln primär an kulturellen Mustern, Normen, Wertvorstellungen und Basisannahmen ihrer von der dominanten Organisationskultur abweichenden Professionskultur orientieren.

Das Bestreben, hohe professionelle Standards auch unter veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten, kann sich hierbei als eine Quelle psychischer Überforderung erweisen. So haben Unternehmen die IT-Branchenkrise 2000 bzw. 2001 durch eine verstärkte Ökonomisierung ihrer Geschäftsprozesse und Arbeitsbeziehungen sowie eine stärkere Standardisierung von Arbeitsprozessen und Produkten bewältigt (siehe Mayer-Ahuja/Wolf 2005). Dieser Trend zur Ökonomisierung impliziert auch, dass kundenbezogene Qualitätsstandards innerbetrieblich redefiniert werden. Zwischen den veränderten betrieblichen Qualitätsstandards und -erwartungen und den professionskulturell geprägten Erwartungen darüber, was eine gute Produktqualität ausmacht, entstehen nicht selten Diskrepanzen. Die Bewältigung dieser Diskrepan-

zen im Arbeitshandeln der hoch qualifizierten technischen Angestellten kann in gesundheitlicher Hinsicht problematisch werden, wenn sie ihr Arbeitshandeln weiterhin primär an den höheren professionskulturell geprägten Standards und Normen ausrichten. So entwickelten Lullies, Bollinger und Wertz (1993: 91f.) bereits Anfang der 1990er Jahre das empiriegestützte Konzept der ‚stillen Leistung‘: In empirischen Fallstudien zur Softwareentwicklung konnten sie feststellen, dass Entwickler sich im Rahmen informeller Abstimmungsprozesse darauf verständigten, außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit qualitativ hochwertige Produkte zu entwickeln, die ihren professionellen Ansprüchen an eine gute Arbeits- und Produktqualität gerecht wurden, obgleich eine solch hohe Produktqualität keineswegs von betrieblicher Seite erwartet und gefördert wurde. Die informelle Praxis der Arbeitszeitverlängerung, die der Einlösung professionskulturell gebundener Standards dient, kann letztlich die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen, da dadurch ihre Regenerationsfähigkeit geschwächt wird. Zudem kann eine solche professionskulturell bedingte Informalisierung von Arbeitszeiten mit außerbetrieblichen Ansprüchen und Erwartungen an Beschäftigte in Widerspruch geraten (z.B. in Bezug auf Care-Verpflichtungen gegenüber pflegebedürftigen Angehörigen), so dass dadurch weitere psychosoziale Belastungskonstellationen und moralische Dilemmata entstehen können.

Inzwischen liegen einige empirische Studien vor, die auf die hohe Relevanz psychischer bzw. psychosozialer Belastungen bei wissensintensiver IT-Arbeit verweisen (vgl. BKK 2008; Latniak/Gerlmaier 2006; Klemens et al. 2003). Gleichwohl werden psychische und psychosoziale Belastungen in vielen Unternehmen der Wissensökonomie, vor allem der IT- und Medienbranche, noch eher selten oder unzureichend thematisiert; erst recht, wenn es darum geht, gestaltungsorientierte Konzepte im betrieblichen Umgang mit diesen Belastungen zu entwickeln. Dieses Thematisierungs- und Gestaltungsdefizit ist zu einem Gutteil auf organisationskulturelle Hemmnisse zurückzuführen, die sich in der Verleugnung oder Normalisierung und Tabuisierung derartiger Belastungen (vgl. hierzu Lenhardt 2001: 26f.; Kocyba/Voswinkel 2007: 19ff.) widerspiegeln.

Kocyba und Voswinkel (2007) heben in ihrem Konzept der Krankheitsverleugnung die Bedeutung der Organisationskultur für den Umgang mit Krankheit und Gesundheit auf betrieblicher Ebene hervor. Sie betonen die ‚Janusgesichtigkeit‘ von betrieblichen Organisations- oder Gesundheitskulturen, da diese nicht nur Vorhaben der Gesundheitsförderung unterstützen, sondern auch vorwiegend betrieblich bedingte Mechanismen der Krankheitsverleugnung begünstigen können (ebd.: 19). Bei Krankheitsverleugnung

handelt es sich um „eine Form des Umgangs mit gesundheitlichen Belastungen und Krankheiten beziehungsweise Krankheitssymptomen, die sich charakterisieren lässt durch vorschnelle Entdramatisierung, Verharmlosung, Vertagen oder Keine-Konsequenzen-Ziehen“ (ebd.: 21). Individuen können sicherlich aufgrund ihrer persönlichen Disposition individuelle Mechanismen der Krankheitsverleugnung entwickeln, wie z.B. das Ignorieren von Krankheitssymptomen, das Verschweigen gesundheitlicher Belastungen oder aber die Selbstverleugnung von Erkrankungen. Gleichwohl wird ein solches individuelles Gesundheit schädigendes Handeln durch Organisationskulturen gefördert, die selbst betriebliche Mechanismen der Krankheitsverleugnung hervorbringen (ebd.: 21f.): So können Unternehmensleitungen z.B. jegliche betriebliche Verantwortungsübernahme für arbeitsbedingte gesundheitliche Belastungen abwehren oder leugnen, indem gesundheitliche Risiken der Erwerbsarbeit individualisiert werden. Die seit der Branchenkrise forcierte indirekte Marktsteuerung von IT-Unternehmen begünstigt beispielsweise eine betriebliche Ignorierung der gesundheitlichen Problematik flexibler projektförmiger und Kennziffern gesteuerter Arbeitsstrukturen. Betriebliche Leistungsstandards und projektbezogene Personalbemessungen orientieren sich primär an ökonomischen, oftmals dynamisierten Unternehmenszielen. Die Realisierung dieser ökonomischen Leistungsziele setzt implizit eine „maximale Einsatz- und Leistungsfähigkeit des Personals“ (ebd.: 21) voraus. Diese Orientierung an Maximalleistungen von Beschäftigten verkennt die psycho-physischen Leistungs- und Belastungsgrenzen von Beschäftigten. Sie nimmt dadurch eine arbeitsbedingte Gesundheitsschädigung von Beschäftigten in Kauf.

### **3.1 Normalisierung und Tabuisierung psychischer Belastungen**

Die organisationskulturelle Praxis der stillschweigenden *Normalisierung* solcher Belastungen (siehe Lenhardt 2001) kommt darin zum Ausdruck, dass derartige Belastungen zwar mitunter von Beschäftigten als problematisch wahrgenommen werden, sie aber als quasi unabänderliches Merkmal der alltäglichen Arbeitssituation hingenommen werden<sup>3</sup>. Für die hoch qualifizierten Leistungsträger gehört das Aushalten-Können und Ertragen psychischer Belastungen, wie z.B. Stress, zu ihrem beruflichen Habitus; es gilt als Ausweis arbeitsbezogener Belastungsresistenz und dient damit

---

<sup>3</sup> Die Normalisierung oder Tabuisierung psychischer Belastungen ist kein Spezifikum der Wissensökonomie oder der IT-Branche, sondern in unterschiedlichen Branchen existent (siehe auch Lenhardt 2001).

auch der Selbstvergewisserung eigener Leistungsfähigkeit. In leistungs- und konkurrenzorientierten Arbeits- und Organisationskulturen laufen Beschäftigte Gefahr, sozial ausgegrenzt zu werden, wenn sie die Grenzen ihrer psychischen Belastbarkeit ansprechen. In derartigen kulturellen Milieus kann ein solches Eingeständnis leicht als Zeichen eigener Schwäche bzw. unzureichender Belastungsresistenz ausgelegt werden. In solchen Fällen schlägt die Normalisierung psychischer oder psychosozialer Belastungen in eine innerbetriebliche Tabuisierung um. Die betriebsöffentliche Dethematisierung psychischer bzw. psychosozialer Belastungen ist Ausdruck ihrer Tabuisierung. Für die Erklärung dieser Tabuisierung in betrieblichen Leistungskulturen der IT-Branche können zwei Aspekte besonders bedeutsam sein: Der arbeits- und betriebspolitische Umgang mit so genannten ‚heiklen Themen‘ sowie organisationskulturell vorherrschende Vorstellungen von Männlichkeit.

Der letztgenannte Aspekt knüpft an das soeben erwähnte Umschlagen der Normalisierung psychischer bzw. psychosozialer Belastungen in deren innerbetriebliche Tabuisierung an. IT-Unternehmen und insbesondere der technische Entwicklungsbereich bilden bis heute weitgehend eine Männerdomäne. Bisher liegen in der Arbeitsforschung allerdings kaum Erkenntnisse darüber vor, inwiefern arbeits- oder organisationskulturell dominante Vorstellungen von Männlichkeit den betrieblichen Umgang mit Belastungen sowie die Thematisierung arbeitsbezogener Gesundheitsgefahren beeinflussen. Hilfreich hierfür ist meines Erachtens das von Robert Connell (2000) entwickelte Konzept ‚hegemonialer Männlichkeit‘: Es verweist auf eine zweifache strukturierte Ungleichheitsrelation. Die kulturelle Bestimmung von Männlichkeit erfolgt demnach nicht nur durch ihre Unterschiedlichkeit zur kulturellen Definition von Weiblichkeit, sondern auch mit Blick auf den Aspekt der Überlegenheit und Dominanz. Dieses Verhältnis von Über- und Unterordnungen beschränkt sich keineswegs auf das Verhältnis zwischen den Geschlechtergruppen, sondern richtet sich auch auf das „Innenverhältnis der Angehörigen des männlichen Geschlechts“ (Meuser 2000: 59). Nach Connell (2000) kann hegemoniale Männlichkeit als ein in der institutionellen Praxis verankertes kulturelles Orientierungsmuster verstanden werden. Der Inhalt hegemonialer Männlichkeit differiert zwischen unterschiedlichen institutionellen Kontexten. Das kulturelle Ideal hegemonialer Männlichkeit kann sich demnach auch zwischen Organisationen und Professionen unterscheiden. So kann hegemoniale Männlichkeit z.B. auf der Monopolisierung von Wissen bzw. Expertise oder aber auf sozialer Dominanz beruhen (siehe Meuser 2000: 59).



Es ist anzunehmen, dass kulturelle Orientierungsmuster hegemonialer Männlichkeit in der IT-Branche durch das kreative, unternehmerische Tätigsein im Verein mit einer hohen Belastungsfähigkeit und -resistenz geprägt sind. Hoch qualifizierte technische Angestellte werden bestrebt sein, diesem kulturellen Orientierungsmuster von Männlichkeit soweit wie möglich zu entsprechen. Männliche Beschäftigte, die von diesem Ideal hegemonialer Männlichkeit stärker abweichen, setzen sich in betrieblichen Leistungskulturen der Gefahr aus, sozial ausgegrenzt zu werden. Das kulturelle Orientierungsmuster hegemonialer Männlichkeit wirkt daher als ein stiller sozialer Zwang arbeits- bzw. organisationskultureller Anpassung, der die alltägliche Arbeitspraxis männlicher Beschäftigter durchdringt. Psychische bzw. psychosoziale Belastungen werden daher auch dann noch in Kauf genommen, wenn sie die eigenen Belastungsgrenzen übersteigen, anstatt derartige Belastungen und ihre Ursachen innerbetrieblich zur Sprache zu bringen. In mittel- bis langfristiger Perspektive kann ein solches individuelles Bewältigungsmuster, arbeitskulturellen Normen und Erwartungen hegemonialer Männlichkeit zu entsprechen, in psychosomatische Beschwerden und Burnout (vgl. Büssing/Glaser 2003; Burisch 2006) münden.

Die forcierte indirekte Marktsteuerung von IT-Unternehmen fördert im Verein mit organisationskulturellen Orientierungsmustern hegemonialer Männlichkeit gesundheits-schädigende Bewältigungsmuster von Arbeitsanforderungen: Gesundheitliche Befindlichkeitsstörungen und Krankheitssymptome werden tendenziell ignoriert, die Inanspruchnahme einer medizinischen Behandlung wird zeitlich verzögert oder Erkrankungen werden nicht auskuriert. Letztlich fördert ein solches individuelles Bewältigungsmuster eine Chronifizierung von Erkrankungen bei vor allem männlichen Beschäftigten. Für Unternehmen bedeutet dies zwar geringe kurzfristige krankheitsbedingte Fehlzeiten. In mittel- bis längerfristiger Perspektive werden allerdings längere krankheitsbedingte Ausfälle von Beschäftigten aufgrund der Chronifizierung von Erkrankungen tendenziell zunehmen. Erwerbszentrierte Orientierungsmuster hegemonialer Männlichkeit erschweren zudem eine Vereinbarkeit und Stimmigkeit zwischen betrieblicher und außerbetrieblichen Lebenssphären (siehe auch Hien 2007a: 41).

Eine Gesundheit gefährdende Tabuisierung psychischer wie psychosozialer Belastungen kann zudem darauf zurückzuführen sein, dass gesundheitsrelevante Themen und Probleme innerbetrieblich als in arbeits- und leistungspolitischer Hinsicht ‚heiße Eisen‘ gelten und daher betriebsöffentlich nicht diskutiert werden: So kann ein innerbetrieblich tabuisiertes hohes Niveau psychischer Belastungen beispielsweise auf eine betriebliche Leistungs politik verweisen, bei der Ansprüche von Beschäftigten an eine

gute Arbeitsqualität zugunsten von Kundenanforderungen oder betriebsökonomischer Interessen übergangen oder negiert werden. Eine ineffektive Arbeitsorganisation oder ein wenig unterstützendes Führungsverhalten bilden weitere Beispiele für solche ‚heißen Eisen‘. Die mit diesen betrieblichen Problemen verbundenen psychischen oder psychosozialen Belastungskonstellationen werden als ‚heikle Themen‘ (Lenhardt 2001: 27) betrachtet, da ihre Thematisierung betriebliche Autoritätsverhältnisse und die betriebliche Leistungs politik in Frage stellen oder aber zu einer kritischen Auseinandersetzung mit organisationskulturell propagierten Normen und Werten Anlass geben könnte.

Aus der Perspektive einer psychodynamisch inspirierten Organisationsforschung erklärt sich eine innerbetriebliche Tabuisierung dieser Belastungen als angstbesetztes Abwehrverhalten (siehe grundlegend hierzu Hirschhorn 1990), das Chris Argyris (1997: 24) zufolge „Individuen, Gruppen und Organisationen daran hindert, Peinlichkeit oder Bedrohung zu erfahren, und gleichzeitig die Agierenden davon abhält, die Ursachen für die Peinlichkeit oder die Bedrohung aufzuspüren oder zu bereinigen“. ‚Heikle Themen‘ werden betriebsöffentlich nicht zur Sprache gebracht, da Beschäftigte damit vermeiden, sich für sie möglicherweise riskanten Konsequenzen dieser Thematisierung auszusetzen (siehe Turnley/Feldman 1999). Hierzu zählt beispielsweise die Erwartung negativer Sanktionen durch Führungskräfte, wenn das Führungsverhalten oder die betriebliche Leistungs politik als psychische bzw. psychosoziale Stressoren betriebsöffentlich angesprochen werden. Eine Tabuisierung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbelastungen ist tendenziell häufiger in IT-Unternehmen zu erwarten, in denen keine betriebliche Interessenvertretung oder ähnlich gelagerte Strukturen und Gremien der Wahrung von Beschäftigtenansprüchen an ihre Arbeitsqualität bestehen.

### **3.2 Wandel informeller Erwartungsstrukturen**

Seit der Branchenkrise 2000 bzw. 2001 setzen IT-Unternehmen in stärkerem Maße auf Strategien betrieblicher Rationalisierung, zum Teil auch der Standardisierung von Produkten und Prozessen sowie auf eine Ökonomisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen. Zwar dominieren in der sehr wettbewerbsintensiven Branche nach wie vor unbefristete Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse. Ein Rückgang der Beschäftigungsstabilität ist allerdings seit der Branchenkrise auch in IT-Unternehmen zu verzeichnen. Die betrieblichen Reorganisations- und Ökonomisierungsstrategien leiteten in vielen Unternehmen einen organisationskulturellen Wandel ein: In IT-Unternehmen, vor allem in vormaligen kleinen und mittleren Start-Up-Unternehmen mit einer oftmals ge-

meinschaftsorientierten oder ‚kommunitaristischen‘ betrieblichen Sozialordnung (vgl. hierzu Kotthoff/Reindl 1990; Boes/Trinks 2006), bedeuten diese Prozesse der Ökonomisierung und Konsolidierung einen vergleichsweise starken Einschnitt in bisherige informelle soziale Erwartungsstrukturen zwischen (unterschiedlichen) Belegschaftsgruppen und der Unternehmensleitung. Bei diesen informellen Erwartungsstrukturen handelt es sich um das Gefüge impliziter „wechselseitiger Verhaltenserwartungen zwischen interdependenten betrieblichen Akteuren, das in relativ dauerhaften sozialen Interaktionsprozessen hervorgebracht und verändert wird“ (Becke 2008a: 13). Implizite soziale Erwartungsstrukturen umfassen die sozial situierten wechselseitigen Verpflichtungen und Zugeständnisse zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen und der Unternehmensleitung. Das ihnen zugrunde liegende wechselseitige Geben und Nehmen ermöglicht es, die Unbestimmtheiten des Arbeitsvertrags auszufüllen.

Die betriebliche Reorganisation bedeutet in mehrfacher Hinsicht für Beschäftigte eine Veränderung der bisherigen impliziten sozialen Erwartungsstrukturen: Die verstärkte Ökonomisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen ist mit einer Labilisierung der bisher hohen Beschäftigungsstabilität verbunden, die sich in einer psychisch belastenden erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit niederschlägt (vgl. Sverke/Hellgren/Näswall 2006; Albani et al. 2008). Damit geht oftmals auch eine Umwertung betrieblicher Anerkennungsverhältnisse einher: Im Falle der internen Vermarktlichung und Ökonomisierung gerät die aufwandsorientierte Anerkennungsform der „Würdigung“ unter Druck, wonach Beschäftigten soziale Anerkennung auf Basis ihres geleisteten Engagements und Aufwands zuteil wird (siehe Voswinkel 2000). Der zentrale Bewertungsmaßstab für die Leistung von Beschäftigten wird nunmehr ihr ergebnisorientierter Wertschöpfungsbeitrag zum Markterfolg des Unternehmens, d.h. das Erreichen bestimmter Profitmargen und Umsatzziele. Im Kern bedeutet dies die Förderung einer ‚ökonomischen Meritokratie‘, in der ökonomische und soziale Anerkennung lediglich denjenigen Beschäftigtengruppen gezollt wird, die einen relevanten Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele geleistet haben. Die ökonomischen Meriten erweisen sich allerdings oft als flüchtig und kurzlebig, wenn sich ökonomische Zielgrößen und Kennziffern an kurzfristigen Zeitspannen (z.B. Quartalszahlen) orientieren. Ökonomische Meriten sind ahistorisch, da Erfolge in der Vergangenheit mit Blick auf die gegenwärtige und zukünftige Unternehmensentwicklung keine Wertschätzung erfahren und nicht honoriert werden. Die heute Erfolgreichen können auf diese Weise leicht zu den von Auslagerung bedrohten Belegschaftsgruppen von morgen zählen. Betriebliche Leistungskulturen, in denen dieses marktorientierte Leistungsprinzip konsequent ver-

folgt wird, enttäuschen jene Erwartungen und sozialmoralischen Ansprüche von Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung, die auf dem nunmehr entwerteten aufwandsorientierten Leistungsprinzip basieren (siehe Becke 2008a).

Die Ökonomisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen ist nicht selten mit einer Redefinition produktbezogener Qualitätsstandards bzw. einer stärkeren Standardisierung von Produkten verbunden. In beiden Fällen bedeutet dies, dass gerade hoch qualifizierte technische Angestellte Abstriche an ihren hohen professionellen Ansprüchen in Bezug auf die Arbeits- und Produktqualität erfahren.

Derartige Prozesse organisationskulturellen Wandels und der Veränderung impliziter sozialer Erwartungsstrukturen sind in gesundheitlicher Hinsicht problematisch, wenn Beschäftigte diese als ein starkes Ungleichgewicht zwischen ihrem arbeitsbezogenen Engagement und Aufwand einerseits und den dafür erhaltenen materiellen wie immateriellen Gratifikationen oder Gegenleistungen erleben. Vor allem bei einer anhaltend starken persönlichen Verausgabung in der Arbeit und vergleichsweise gering bewerteten Gratifikationen sowie einer Verunsicherung ihrer Beschäftigungsperspektiven entsteht ein pathogen wirkender psychischer Stress. Solche beruflichen Gratifikationskrisen korrelieren empirisch mit erhöhten gesundheitlichen Risiken für das Entstehen von Depressionen, psychiatrischen Störungen, Burnout, Alkoholabhängigkeit, Herzkrankheiten und Bluthochdruck (vgl. Siegrist 1996; Dagrano/Siegrist 2006; Hien 2007b; Ulich/Wülser 2004). Das von Siegrist entwickelte Konzept beruflicher Gratifikationskrisen legt es nahe, auch in IT-Unternehmen Sorge für eine zumindest in mittel- bis längerfristiger Hinsicht ausgeglichene Reziprozitätsbalance zwischen unterschiedlichen Belegschaftsgruppen und der Unternehmensleitung zu tragen (siehe Becke 2007a).

#### **4 Zur Bedeutung der Organisationskultur fokaler Unternehmen für Gesundheitsrisiken von Alleinselbstständigen**

Projektarbeit in der Wissensökonomie, vor allem in der IT-Branche, wird zumeist in flexiblen, zeitlich diskontinuierlichen unternehmensübergreifenden Arbeitsstrukturen geleistet, in denen ein fokales Unternehmen und dessen Beschäftigte mit einem Kranz von Kleinstunternehmen oder Alleinselbstständigen kooperieren (siehe Becke 2008b). Fokale IT-Unternehmen nutzen die Kooperation mit Alleinselbstständigen im Sinne einer externen Flexibilisierung ihres Beschäftigungsvolumens: Erstens greifen sie auf Solo-Selbstständige zurück, um temporäre Auftragspitzen besser bewältigen zu kön-

nen. Zweitens sind sie potenziell an einer Zusammenarbeit mit Alleinselbstständigen interessiert, die über bestimmte Spezialqualifikationen verfügen, welche aus Kostengründen betrieblich nicht vorgehalten werden.

Fokale Unternehmen beeinflussen als Auftraggeber durch ihre strategische Orientierung gegenüber alleinselbstständigen Auftragnehmern sowie durch ihre Ausgestaltung und Koordination der Projektarbeit in flexiblen Arbeitsstrukturen die gesundheitlichen Reproduktionschancen der Solo-Selbstständigen. Wenn fokale Unternehmen primär auf alleinselbstständige Auftragnehmer zurückgreifen, um vereinzelt temporäre Auftragspitzen abzudecken bzw. standardisierbare Auftragsarbeiten mit vergleichsweise geringeren Qualifikationsanforderungen nach Außen zu vergeben, so verfolgen fokale Unternehmen vor allem eine quantitätsorientierte Nutzungsstrategie gegenüber Alleinselbstständigen. Im Vordergrund steht dabei die kurzfristige Bewältigung betrieblicher Engpässe in der kundenorientierten Projektbearbeitung fokaler Unternehmen. Darin kommt eine organisationskulturell geprägte Grundorientierung ökonomischer Rationalität zum Ausdruck, die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen primär als auf Kurzfristigkeit angelegte ökonomische Tauschbeziehungen versteht. Ausgegangen wird dabei von klar spezifizierten, extern zu vergebenden Aufträgen, die durch prinzipiell leicht substituierbare alleinselbstständige Auftragnehmer gegen Entgelt bearbeitet werden. Dieser transaktionale, ökonomische Tausch erschwert eine Verstetigung von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen. Die Verantwortung für die Vermeidung gesundheitlicher Überforderungen oder Risiken, die aus den Auftragsvorgaben oder deren Bearbeitung resultieren, trägt demnach allein die Person des alleinselbstständigen Auftragnehmers.

Fokale Unternehmen, die primär qualitative Strategien der Arbeitskraftnutzung von Alleinselbstständigen verfolgen, betrachten deren Spezialqualifikationen als „ergänzende Kernkompetenzen“ (Anker 2004: 314), die unternehmensintern nicht vorgehalten werden, aber auf die sie für die Bearbeitung komplexer Kundenaufträge angewiesen sind. Im Unterschied zur quantitativen Nutzungsstrategie ist diese Strategie mit ungleich höheren Transaktionskosten für fokale Unternehmen verbunden, vor allem im Hinblick auf die Anbahnung von Kooperationsbeziehungen zu alleinselbstständigen Auftragnehmern mit Spezialkenntnissen und die bedarfsorientierte Fortsetzung einer solchen Zusammenarbeit. Dementsprechend tendieren fokale Unternehmen mit einer solchen Nutzungsstrategie dazu, eine möglichst verlässliche Kooperation mit Solo-Selbstständigen als Träger von Expertenwissen zu begründen (siehe Bleses 2008). Die Bindung von Alleinselbstständigen an fokale Unternehmen kann beispielsweise über

den Aufbau, die Weiterentwicklung und Pflege von ‚Freelancer-Pools‘ erfolgen, bei denen Alleinselbstständige zwar diskontinuierlich und bedarfsorientiert, aber wiederholt mit fokalen Unternehmen kooperieren. Derartige Pool-Lösungen enthalten Potenziale für eine Transformation kurzfristiger ökonomischer Tauschbeziehungen in auf Längerfristigkeit angelegte soziale Tauschbeziehungen, die den Aufbau wechselseitigen Vertrauens aufgrund einer weitgehend balancierten und fortgesetzten Reziprozität von Leistungen und Gegenleistungen ermöglichen (siehe Becke 2008a).

Solche vertrauensbasierten, relationalen Tauschbeziehungen eröffnen Perspektiven für eine Integration von Alleinselbstständigen in betriebliche Ansätze der Prävention und Gesundheitsförderung fokaler Unternehmen. Eine Öffnung betrieblicher Präventionsangebote für Solo-Selbstständige kann aus dem Interesse fokaler Unternehmen an einer langfristigen Zusammenarbeit mit diesen Wissensträgern resultieren. Langfristigkeit der Kooperation setzt den Erhalt und die Reproduktion der gesundheitlichen Ressourcen von Alleinselbstständigen voraus. Eine wichtige Grundbedingung für eine gesundheitsförderliche Ausgestaltung der Projektarbeit unter Einbeziehung von Solo-Selbstständigen bildet eine hohe Sensibilität des Projektmanagements bzw. der Projektkoordination für potenzielle Gesundheitsrisiken in flexiblen Arbeitsstrukturen (siehe Schmidt 2009a in diesem Band). Diese personale Sensibilität und eine damit korrespondierende organisatorische Achtsamkeit zur Gesundheitsförderlichkeit (siehe hierzu Becke/Bleses/Schmidt 2008) setzt organisationskulturelle Grundorientierungen über einen hohen Stellenwert gesundheitlicher Prävention und ein erweitertes Verständnis sozialer Zugehörigkeit zu fokalen Unternehmen voraus, das stabil kooperierende Alleinselbstständige einschließt. Zu den förderlichen organisationskulturellen Voraussetzungen sowie zu innovativen und gesundheitsförderlichen Ansätzen von betrieblichen Strategien einer verlässlichen Kooperation mit Alleinselbstständigen in flexiblen Arbeitsstrukturen besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.

## **5 Das Präventionsprinzip ‚organisationaler Achtsamkeit‘**

Verhältnis- und verhaltensorientierte Präventionskonzepte und Interventionen entfalten nur eine begrenzte Wirksamkeit, wenn sie von betrieblichen Akteuren nicht mitgetragen werden. Mögliche Blockaden oder Widerstände vor allem gegenüber Verhältnisinterventionen sind nicht nur durch gegenläufige interessenpolitische Intentionen betrieblicher Akteure erklärbar. Vielmehr ist dabei auch die Persistenz arbeits- oder organisationskultureller Basisannahmen und Orientierungsmuster zu beachten. Erweisen

sich diese kulturellen Muster als lern- und veränderungsresistent, so wirken sie als Barrieren der Realisierung einer nachhaltigen Arbeitsqualität (siehe bereits Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986). Nachhaltige Arbeitsqualität erfordert daher, arbeits- und organisationskulturelle Muster und Basisannahmen zu reflektieren, die Präventionsmaßnahmen behindern bzw. selbst gesundheitsschädigende Folgen haben. Die Reflektion und Veränderung solcher Basisannahmen kann gelingen, wenn in IT-Unternehmen das Präventions- und Gestaltungsprinzip ‚organisationaler Achtsamkeit‘ realisiert wird.

Organisatorische Achtsamkeit (zum Konzept siehe Weick/Sutcliffe 2003 und 2006) bildet ein bisher kaum beachtetes Präventionsprinzip für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Projektarbeit. Es eignet sich dazu, problematische Bewältigungsmuster psychischer wie psychosozialer Belastungen in leistungsorientierten Organisationskulturen der IT- und Medienbranche zu reflektieren und schrittweise aufzulösen (siehe Becke/Bleses/Schmidt 2008). Fokale Unternehmen können ‚organisationale Achtsamkeit‘ auch in Bezug auf die Reproduktion gesundheitlicher Ressourcen von mit ihnen kooperierenden Solo-Selbstständigen entwickeln, wenn die Projektarbeit in flexiblen Arbeitsstrukturen selbst gesundheitsförderlich ausgerichtet wird. Beispiele hierfür bilden eine möglichst frühzeitige Integration von Alleinselbstständigen in die Projekt- und Kapazitätsplanung sowie regelmäßige Projektablaufgespräche, in denen z.B. auch Überlastsituationen zur Sprache gebracht werden, sowie eine gesundheitsensible Regulierung der Kundenbeziehungen durch das Projektmanagement.

Organisatorische Achtsamkeit äußert sich zum einen in einer achtsamen Haltung von Organisationsmitgliedern gegenüber (psychischen) Belastungen ihrer Arbeitssituation. Eine solche Haltung schließt ein, auch mögliche Veränderungen der eigenen Arbeitssituation im Hinblick auf damit verbundene neue oder veränderte arbeitsbezogene Belastungskonstellationen wahrzunehmen und zu reflektieren. Zum anderen kommt organisatorische Achtsamkeit in der organisatorischen Selbstbeobachtung und Selbstreflexion im Umgang mit neuen bzw. veränderten (psychischen) Belastungskonstellationen zum Ausdruck, die der Etablierung unternehmensinterner Achtsamkeitsroutinen dienen können (vgl. hierzu Levinthal/Rerup 2006; Becke 2009). Ausgangspunkt hierfür ist die Annahme, dass Unternehmen ihre spezifischen Arbeits- und Organisationsformen unter Berücksichtigung von Umweltveränderungen gestalten und verändern. Dies schließt einen Wandel arbeitsbezogener Belastungskonstellationen ein, der im Rahmen der erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung zu berücksichtigen ist. Routinen organisatorischer Achtsamkeit ermöglichen eine Überprüfung von sich verändernden

Arbeits- und Organisationsformen auf ihre gesundheitsbezogenen Potenziale, Ressourcen, Belastungen und Gesundheitsrisiken. Sie schaffen organisationsinterne Räume, in denen sich Organisationsmitglieder bei Bedarf bzw. in regelmäßigen Abständen über ihre Arbeitssituation austauschen und das eigene professionelle Selbstverständnis austauschen sowie problematische organisationskulturelle Annahmen gemeinsam reflektieren und überprüfen können.

Eine zentrale Voraussetzung für eine Thematisierung psychischer Belastungen im Rahmen solcher innerbetrieblichen Dialogräume besteht darin, dass diese Dialogräume als ‚geschützte Räume‘ gestaltet werden, in denen Vertraulichkeit gewahrt und so wechselseitiges soziales Vertrauen gefördert wird (vgl. Becke 2007b; Becke/Senghaas-Knobloch 2008; Schmidt 2009a in diesem Band). Hierbei können Betriebsräte bzw. andere, auch unternehmensexterne Personen als ‚Vertrauensagenten‘ solche Dialogräume moderieren (siehe Becke 2009). Beispiele für organisatorische Routinen in der Projektarbeit, die für die Erörterung gesundheitsbezogener Probleme genutzt werden können, bilden Projektstartgespräche oder aber Projektreviews<sup>4</sup>. Am Beispiel konkreter Arbeits- und Projekterfahrungen können Beschäftigte besonders belastende Arbeits- und Rahmenbedingungen erörtern, bisherige individuelle wie gruppenbezogene Bewältigungsmuster reflektieren und gemeinsam neue Gestaltungsansätze entwickeln. Solche betrieblichen Dialogräume eröffnen Chancen, neue Bewältigungsstrategien und Umgangsweisen mit psychischen Belastungen zu entwickeln und zu erproben sowie bisherige Selbstbilder und kulturelle Annahmen ggf. zu verändern. Solche Reflexionsprozesse können sich z.B. auf kollektiv tief verankerte Vorstellungen hegemonialer Männlichkeit, die Verleugnung, Tabuisierung und Normalisierung vor allem psychischer Belastungen sowie eine in gesundheitlicher Hinsicht problematische betriebliche Leistungs politik beziehen.

Die Umsetzung dieser neuen lern- und erfahrungsbasierten Gestaltungsansätze setzt jedoch voraus, dass in einem zweiten Schritt auch Akteursgruppen übergreifende Dialogräume geschaffen werden, in die neben Beschäftigten bzw. kooperierenden Alleinselbstständigen auch Betriebsräte und Führungskräfte einbezogen werden. Derartige Dialogräume ermöglichen Raum für eine multiperspektivische Reflektion nicht intendierter gesundheitlich relevanter Probleme und Widersprüche der Projektarbeit. Diese Dialogräume können die Sensibilisierung von Führungskräften für einen achtsamen

---

<sup>4</sup> Zu weiteren Ansatzpunkten für gesundheitsförderliche Routinen organisatorischer Achtsamkeit siehe Schmidt 2009a in diesem Band sowie 2009b.



Umgang mit Belastungen und Gesundheitsrisiken im Unternehmen fördern. Sie können zudem dazu beitragen, gemeinsam getragene Präventionsansätze zu entwickeln und unternehmensintern bzw. in unternehmensübergreifenden Projektnetzwerken unter Einbeziehung von Alleinselbstständigen umzusetzen.

## Literatur

- Abel, Jörg; Peter Bleses (2005): Eine Variante unter vielen? Zur Gegenwart der dualen Struktur der Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen, H. 5, S. 259-264.
- Albani, C.; G. Blaser; M. Geyer; H. Berth; E. Brähler; G. Schmutzer; N. Grulke; H. Bailer (2008): Psychische Gesundheit und Angst vor Arbeitsplatzverlust; in: Vorstand des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP): Psychologie – Gesellschaft – Politik 2008. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Berlin, S. 16-20.
- Anker, Fred W.G. van den (2004): Die Organisation vernetzter Kleinunternehmen und Freelancer: eine empirische Analyse, in: M. Engelen/K. Meißner (Hg.): Virtuelle Organisation und Neue Medien. Lohmar, S. 313-324.
- Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart
- Badura, B.; T. Hehlmann (Hrsg.) (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin.
- Becke, Guido (2007a): Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der ‚digitalen Wirtschaft‘ – Problemfelder und Gestaltungsperspektiven bei abhängiger und alleinselbstständiger Erwerbstätigkeit. artec-paper Nr. 142, Universität Bremen, [www.artec.uni-bremen.de](http://www.artec.uni-bremen.de), Bremen
- Becke, Guido (2007b): Vom ‚Erhalten durch Verändern‘ zum ‚Verändern durch Erhalten‘ – Reproduktive Stabilität in Change-Management-Prozessen; in: Organisationsentwicklung, H. 1, S. 18-25.
- Becke, Guido (2008a): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.
- Becke, Guido (2008b): Gesundheitsförderlichkeit als Dimension der sozialen Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin, S. 199-214.
- Becke, Guido (2009): Organisationale Achtsamkeit als Leitprinzip für intendierten Unternehmenswandel; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund, S. 749-752.
- Becke, Guido; Peter Bleses; Sandra Schmidt (2008): Gesundheitsförderung in KMU der IT- und Medienbranche. Ein Plädoyer für mehr ‚organisationale Achtsamkeit‘; in: Gesellschaft für Arbeits-

- wissenschaft (Hrsg.): Arbeitsgestaltung für KMU. Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. 10.-11.09.2008 an der TU Ilmenau, Ilmenau, S. 285-294.
- Becke, Guido; Eva Senghaas-Knobloch (2004): Forschung in Aktion – Betriebliche Veränderung im Dialog. artec-paper No. 121, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen, Bremen.
- Becke, Guido; Eva Senghaas-Knobloch (2008): Soziale Nachhaltigkeit bei Unternehmenswandel – was kann die Praxisforschung dazu leisten?; in: Supervision, H. 2, S. 16-21.
- BKK Bundesverband (2008): BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen.
- Bleses, Peter (2008): Die Sozialintegration flexibler Erwerbsformen: Das Beispiel Alleinselbstständigkeit; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin, S. 107-122.
- Bleses, Peter (2009): Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit: Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen; in diesem Band.
- Boes, Andreas; Katrin Trinks (2006): „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin.
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/M.
- Burisch, Matthias (2006): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg, 3. Auflage.
- Büssing, André; Jürgen Glaser (2003): Arbeitsbelastungen, Burnout und Interaktionsstress im Zuge der Reorganisation des Pflegesystems; in: André Büssing & Jürgen Glaser (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Göttingen et al., S. 101-148.
- Connell, Robert W. (2000): Der gemachte Mann. Konstruktionen und Krise von Männlichkeiten. Opladen, 2. Auflage.
- Dagrano, Nico; Johannes Siegrist (2006): Arbeitsbedingter Stress als Folge von betrieblichen Rationalisierungsprozessen – die gesundheitlichen Konsequenzen; in: Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg, New York, S. 167-182.
- Edwards, Paul; Judy Wajcman (2005): The Politics of Working Life. Oxford, New York.
- Goffman, Erving (1973): Asyl. Über die Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt/M.
- Grey, Chris (2007): Studying Organizations. London et al.
- Gugutzer, Robert (2004): Soziologie des Körpers. Bielefeld.

- Heudtlass, Jan-Hendrik (1999): Management der Unternehmenskultur als Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung; in: Bernhard Badura, Wolfgang Ritter & Michael Scherf: Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis. Berlin, S. 145-149.
- Hien, Wolfgang (2007a): Älter werden im IT-Beruf? Über Schwierigkeiten, Möglichkeiten und notwendige Veränderungen (Teil 2); in: Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, H. 11, S. 40-42.
- Hien, Wolfgang (2007b): Älter werden im IT-Beruf? Über Schwierigkeiten, Möglichkeiten und die Notwendigkeit, Bedingungen zu ändern; in: Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, H. 9, S. 36-39.
- Hirschhorn, Larry (1990): The Workplace within. Psychodynamics of Organizational Life. Cambridge, Massachusetts, London.
- Kalkowski, Peter; Otfried Mickler (2009): Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum. Berlin.
- Klemens, S.; R. Wieland/E. Timm (2003): Was schützt vor Burnout in IT-Berufen?; in: W. Bungard; B. Koop; C. Liebig (Hrsg.): Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis. München, Mering.
- Klemens, S.; R. Wieland; J. Krajewski (2004): Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche; in: Dokumentation des 50. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses vom 24. bis 26. März in Zürich, Dortmund.
- Kocyba, Hermann; Stephan Voswinkel (2007): Krankheitsverleugnung: Betriebliche Gesundheitskulturen und neue Arbeitsformen. Arbeitspapier 150, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Kotthoff, Hermann; Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kumbruck, Christel (2008): Neue Belastungen für Wissensarbeiter – durch Internalisierung von Flexibilitätserfordernissen in Kooperations- und Innovationsprozessen; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. Berlin, S. 185-196.
- Latniak, Erich; Anja Gerlmaier (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. IAT-Report, Nr. 4, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Lehndorff, Steffen; Dorothea Voss-Dahm (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit; in: Steffen Lehndorff (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin, S. 127-153.
- Lenhardt, Uwe (2001): Erweiterter Problembezug des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes?; in: Ders. (Hg.): Herausforderungen und Ansätze einer modernen Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderungspraxis im Betrieb: Neue Aufgaben – neue Partner – neue Wege? Workshopdokumentation, WZB-Paper P01-208, Wissenschaftszentrum Berlin, S. 21-28.

- Levinthal, Daniel; Claus Rerup (2006): Crossing an apparent Chasm: Bridging mindful and less-mindful Perspectives on Organizational Learning; in: *Organization Science*, No. 4, pp. 502-513.
- Lullies, Veronika; Heinrich Bollinger; Friedrich Weltz (1993): *Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*. Frankfurt/M., New York.
- Marrs, Kira (2008): *Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Harald Wolf (2005): Arbeit am Netz. Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern; in: Dies. (Hg.): *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*. Berlin, S. 61-108.
- Menz, Wolfgang; Tilla Siegel (2001): Markt statt Normalleistung. Denkmuster der Leistungs(lohn)politik im Wandel; in: Christoph Ehlscheid, Horst Mathes, Manfred Scherbaum (Hrsg.): *„Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik*. Hamburg, S. 133-152.
- Moldaschl, Manfred; G. Günter Voß (Hg.) (2003): *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering, 2. Auflage.
- Meuser, Michael (2000): Perspektiven einer Soziologie der Männlichkeit; in: Doris Janshen (Hg.): *Blickwechsel. Der neue Dialog zwischen Frauen- und Männerforschung*. Frankfurt/M., New York, S. 47-78.
- Opitz, Sven (2004): *Gouvernementalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität*. Hamburg.
- Sauer, Dieter (2005): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 1990er Jahren; in: Ders.: *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*. Hamburg, S. 45-63.
- Schein, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/M., New York.
- Schmidt, Sandra (2009a): Ansätze für die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen: Eine konzeptionelle Bestandsaufnahme; in diesem Band.
- Schmidt, Sandra (2009b): Bewertung von BGF-Instrumenten für kleine und mittlere Unternehmen in der Wissensökonomie, in: Evers, Janina; Joachim Hafkesbrink; Michael Krause; Sandra Schmidt: *Instrumente für nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie: Bestandsaufnahme und Bewertung 2. Teil des Zwischenberichts des BMBF-Projekts Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie artec-paper* (<http://www.artec.uni-bremen.de>). artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen.
- Schreyögg, Astrid (1997): Organisationskultur und Supervision; in: Harald Pühl (Hg.): *Supervision in Institutionen*. Frankfurt/M., S. 94-113.
- Schreyögg, Georg (2004): Unternehmenskultur zwischen Stabilität und Wandel; in: Hellmuth Lange; Fred Manske (Hg.): *Kultur im Veränderungsprozess*. Baden-Baden, S. 23-36.

- Senghaas-Knobloch, Eva (2001): Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit. Zum Konzept der Arbeitsrolle als Schutzmantel; in: Dies. (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster et al., S. 171-196.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Flexible Arbeitsformen als Herausforderung für soziale Nachhaltigkeit; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin, S. 27-43.
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen.
- Sverke, Magnus; Johnny Hellgren; Katharina Näswall (2006): Arbeitsplatzunsicherheit. Überblick über den Forschungsstand; in: Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg, New York, S. 59-92.
- Turnley, William H.; Daniel C. Feldman (1999): The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect; in: Human Relations, H. 7, pp. 895-922.
- Ulich, Eberhard; Marc Wülser (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden.
- Volmerg, Birgit; Eva Senghaas-Knobloch/Thomas Leithäuser (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen.
- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung; in: Ursula Holtgrewe/Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 39-61.
- Voswinkel, Stephan; Hermann Kocyba (2008): Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel; in: Kai Dröge, Kira Marrs, Wolfgang Menz (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin, S. 21-39.
- Waldenfels, Bernhard (2000): Das leibliche Selbst. Vorlesungen zur Phänomenologie des Leibes. Frankfurt/M.
- Weick, Karl E.; Kathleen M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart.
- Weick, Karl E.; Kathleen M. Sutcliffe (2006): Mindfulness and the Quality of Organizational Attention; in: Organization Science, No. 4, pp. 514-524.
- Willmott, Hugh (1993): ‚Strength is ignorance, slavery is freedom‘: Managing Culture in modern Organizations; in: Journal of Management Studies, No. 5, pp. 515-552.